



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

PATRICIA VILHENA DA COSTA

**GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: PROPOSTA DE METODOLOGIA
APLICADA AO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Belém, PA
2019

PATRICIA VILHENA DA COSTA

**GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: PROPOSTA DE METODOLOGIA
APLICADA AO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Públicas

Orientadora: Prof^a. Dra. Marina Yassuko Toma

Belém, PA
2019

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

- C837g Costa, Patricia Vilhena da
Gestão de Riscos Corporativos: proposta de metodologia aplicada ao contexto da Universidade Federal do Pará / Patricia Vilhena da Costa. — 2019.
119 f. : il. color.
- Orientador(a): Prof^a. Dra. Marina Yassuko Toma
Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2019.
1. Gestão de Riscos. 2. Governança. 3. Metodologia. I.
Título.

CDD 351.81

PATRICIA VILHENA DA COSTA

**GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: PROPOSTA DE METODOLOGIA
APLICADA AO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Públicas

Aprovado em: 23 de outubro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dra. Marina Yassuko Toma
Orientadora - PPGGP/NAEA/UFPA.

Prof. Dr. Mário Miguel Amin Garcia Herreros
Examinador Interno - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Alessandro de Castro Correa
Examinador externo - IFPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as oportunidades que colocou em minha vida e por ter me dado força e coragem para aproveitá-las. A maior de todas as oportunidades que Deus me concedeu foi ter me colocado em uma família tão maravilhosa, por isso também agradeço à minha família por sempre me motivar a continuar. Sou eternamente grata também à Deus por ter formado a família com quem sempre sonhei e tanto amo.

Agradeço especialmente à Professora Dr^a. Marina Yassuko Toma, por sua orientação e pelas valiosas contribuições na elaboração dessa dissertação.

Ao Professor Dr. Fábio Carlos da Silva, ao Professor Dr. Mário Miguel Amin Garcia Herreros e ao Professor Dr. Alessandro de Castro Corrêa, pelas críticas e sugestões, tanto na etapa de qualificação quanto na defesa, que contribuíram de maneira extremamente positiva a este trabalho.

Também registro minha gratidão aos professores e demais servidores do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) pelo apoio e paciência. E espero poder contribuir para auxiliar a Universidade Federal do Pará (UFPA) a cumprir sua tão honrosa missão Institucional de *produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável*.

Nesta jornada do Mestrado, agradeço também aos meus colegas de turma e aos meus colegas de trabalho, especialmente ao colega Huderson Alexandre Souza de Melo, pela grande contribuição na elaboração da metodologia de gestão de riscos da UFPA.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor uma metodologia de gestão de riscos corporativos alinhada ao contexto de governança da Universidade Federal do Pará, tendo como parâmetro as principais práticas de mercado no assunto: *Orange Book*, *COSO* e a *ISO 31000*. O trabalho utilizou metodologia qualitativa, de natureza aplicada e objetivo exploratório. Utilizou-se a pesquisa documental para consultar as metodologias de outros órgãos públicos e conhecer a estrutura de gestão de riscos da UFPA; já a pesquisa ação foi caracterizada em função de a autora ser lotada no setor responsável por propor a metodologia de gestão de riscos à Instituição e, portanto, compartilhar do problema de pesquisa. Os resultados apresentados consistiram na análise do contexto da gestão de riscos na UFPA, culminando com a proposta de metodologia de gestão de riscos para a UFPA. A metodologia apresentada procurou simplificar ao máximo o processo de gestão de riscos para facilitar sua aplicação em todos os níveis organizacionais da universidade, considerando sua cultura e maturidade em gestão de riscos, adotando as seguintes etapas básicas: identificação dos riscos, avaliação dos riscos, tratamento dos riscos e monitoramento e comunicação.

Palavras-chave: Gestão de Riscos. Governança. Metodologia.

ABSTRACT

The objective of this paper is to propose a corporate risk management methodology aligned with the governance context of the Federal University of Pará, having as a parameter the main market practices in the subject: Orange Book, COSO and the ISO 31000. The work used qualitative methodology, of an applied nature and exploratory purpose. Documentary research was used to consult the methodologies of other public agencies and to know the risk management structure of UFPA. Already action research was characterized according to the author be crowded in the sector responsible for proposing risk management methodology to the institution, and therefore, share search problem. The results presented consisted of the analysis of the risk management context at UFPA, culminating with the proposed risk management methodology for UFPA. The methodology presented sought to simplify the risk management process as much as possible to facilitate its application at all organizational levels of the university, considering its culture and risk management maturity, adopting the following basic steps: risk identification, risk assessment, risk treatment, and monitoring and reporting.

Keywords: Risk Management. Governance. Methodology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	COSO I e Coso II	31
Figura 2-	Definição dos objetivos estratégicos alinhados com a Missão, Visão e Valores.....	32
Figura 3-	Modelo de Gestão de Riscos COSO GRC - Integrado com Estratégia e Performance.....	33
Figura 4-	Modelo de Gestão de Riscos proposto pela ISO 31000 - Diretrizes.....	35
Figura 5-	Modelo de Gestão de Riscos proposto pelo HM Treasury Britânico - <i>The Orange Book Management of Risk</i>	38
Figura 6-	Matriz de Risco Simples e Tolerabilidade.....	40
Figura 7-	Modelo das Três Linhas de Defesa.....	42
Figura 8-	Distribuição dos <i>Campi</i> da UFPA.....	71
Figura 9-	Resultado da Gestão de Riscos para o iGovPub UFPA.....	77
Figura 10-	Situação geral dos controles de combate a fraude e corrupção no âmbito da UFPA.....	78
Figura 11-	Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA.....	87
Figura 12-	Proposta de Modelo do Processo de Gestão de Riscos da UFPA.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Conceitos sobre Risco.....	20
Quadro 2-	Exemplo de Tipos de Risco em IFES.....	23
Quadro 3-	Exemplos de Conceitos de Gestão de Riscos.....	26
Quadro 4-	Tipos de Riscos dos setores da Educação e Órgãos Governamentais.....	28
Quadro 5-	Conceito de risco da Metodologia de Gestão de Riscos da UFPA.....	83
Quadro 6-	Conceito de risco-chave na UFPA.....	86
Quadro 7-	Conceito de nível de risco na UFPA.....	89
Quadro 8-	Conceito de apetite a risco da UFPA.....	90
Quadro 9-	Sintaxe para diferenciação entre risco, causa e consequência.....	91
Quadro 10-	Escala de probabilidade para avaliação de risco na UFPA.....	93
Quadro 11-	Escala de impacto para avaliação de risco na UFPA.....	93
Quadro 12-	Níveis de Riscos na UFPA.....	94
Quadro 13-	Matriz de Riscos na UFPA.....	95
Quadro 14-	Priorização do risco na UFPA.....	96
Quadro 15-	Tipos de Risco na UFPA.....	97
Quadro 16-	Natureza do Risco na UFPA.....	97
Quadro 17-	Planejamento da implementação das ações de controle.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
APF	Administração Pública Federal
APG	Administração Pública Gerencial
AS/NZS	Austrália/Nova Zelândia
CCG	Comissão de Coordenação-Geral
CGIRCI	Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos
CGRC	Comitê de Governança, Riscos e Controles
CGU	Controladoria-Geral da União
CONSAD	Conselho Superior de Administração
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN	Conselho Universitário
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DIGEST	Diretoria de Gestão Estratégica
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
GRC	Gerenciamento dos Riscos Corporativos
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
iGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
iGovPub	Índice de Governança Pública
IN	Instrução Normativa
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
MGIRC	Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PGR	Política de Gestão de Riscos
SEPLAN	Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão
SGR	Sistema de Gestão de Riscos
TCU	Tribunal de Contas da União
THE	<i>Times Higher Education</i>
UFPA	Universidade Federal de Lavras
UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFPA	Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Organização do trabalho	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Evolução histórica da gestão de riscos	19
2.1.1	Conceito de Risco	19
2.1.2	Tipos de Risco	21
2.1.3	Origem da Gestão de Risco	24
2.2	Principais modelos de gestão de riscos corporativos	30
2.2.1	Gerenciamento de Riscos Corporativos - COSO.....	30
2.2.2	Gestão de Riscos - Diretrizes (ISO 31000)	34
2.2.3	<i>Risk Management Assessment Framework - Orange Book</i>	37
2.2.4	Três Linhas de Defesa	41
3	REVISÃO DA LITERATURA	44
3.1	Gestão de riscos na administração pública brasileira	44
3.1.1	Transformações no Estado e a Atual Administração Pública do Século XXI....	44
3.1.2	Reformas na Administração Pública do Brasil	46
3.1.3	Modelos de Gestão na Administração Pública Brasileira.....	49
3.1.4	Governança e Gestão de Riscos na Administração Pública do Brasil	50
3.2	Modelos de gestão de risco no setor público	54
3.2.1	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP.....	55
3.2.2	Controladoria Geral da União – CGU.....	58
3.2.3	Tribunal de Contas da União - TCU.....	61
3.2.4	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS.....	64
3.2.5	Universidade Federal de Lavras - UFLA.....	67
4	METODOLOGIA	70

4.1	Modelo da pesquisa.....	70
4.2	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	70
4.3	Caracterização da organização.....	71
5	RESULTADOS	74
5.1	Análise do contexto da gestão de riscos na UFPA.....	74
5.1.1	Política de Gestão de Riscos da UFPA	79
5.2	Proposta de metodologia de gestão de riscos da Universidade Federal do Pará.....	82
5.2.1	Introdução	83
5.2.2	Normativos Relacionados	84
5.2.3	Alinhamento Estratégico	85
5.2.4	Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA	86
5.2.5	Processo de Gestão de Riscos na UFPA	88
5.2.5.1	<i>Etapa de Identificação do Risco.....</i>	<i>90</i>
5.2.5.2	<i>Etapa de Avaliação do Risco.....</i>	<i>92</i>
5.2.5.3	<i>Etapa de Tratamento do Risco.....</i>	<i>96</i>
5.2.5.4	<i>Etapa de Comunicação e Monitoramento dos Riscos.....</i>	<i>99</i>
5.2.6	Modelo de Plano de Gestão de Riscos.....	102
5.2.6.1	<i>Instruções de preenchimento.....</i>	<i>103</i>
5.2.7	Glossário	104
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
	REFERÊNCIAS	108

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto de rápidas mudanças, em que analisar o ambiente e as contingências, adequando planos e procedimentos a eventos inesperados pode ser crucial para o alcance dos objetivos. A Administração Pública Brasileira vem se adaptando a esse contexto por meio da incorporação de novas estruturas e técnicas de gestão, muitas vezes inspirada na iniciativa privada, que colaborem para aprimorar sua eficiência, efetividade e transparência por meio de sistemas de governança que incluem, dentre outros mecanismos, o gerenciamento de riscos corporativos.

A governança corporativa diz respeito a forma como o poder é exercido dentro da organização, influenciando no modo como as decisões são tomadas e, conseqüentemente, nos resultados alcançados. Para Slomski *et al.* (2008, p. 4) a governança consiste em um "sistema de decisões e práticas de gestão voltadas para a determinação e o controle do desempenho e direção estratégica", sendo a identificação dos riscos e sua administração um dos elementos essenciais para a boa governança.

O reconhecimento da importância da gestão de riscos foi traduzido na Administração Pública Federal brasileira com a edição de duas normas que regulamentam e orientam a estruturação desse aspecto e do sistema de governança como um todo para o poder executivo. Tratam-se da Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União (IN MP/CGU) nº 01/2016 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança, e do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, autárquica e fundacional, na qual elenca a necessidade de criação de sistema de gestão de riscos e controles internos nas organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

As duas normas conferiram caráter impositivo à implementação da gestão de riscos nas organizações públicas federais, no intuito de legitimar a criação de estruturas de gestão que forneçam segurança razoável para o gestor agir de maneira mais eficiente, evitando condutas que impactem de forma negativa nos objetivos institucionais.

Nesse sentido, a IN MP/CGU nº 01/2016 instituiu a obrigatoriedade de cada órgão possuir uma política de gestão de riscos, a qual deveria conter as diretrizes sobre a metodologia adotada para a implantação do gerenciamento dos riscos. Assim, a norma não definiu uma metodologia padrão a ser adotada por todas as instituições, apenas delineou as diretrizes gerais e alguns elementos essenciais, deixando a cargo de cada órgão, dentro da sua

autonomia, estruturar a metodologia e escolher os instrumentos que fossem mais adequados à sua necessidade e contexto na gestão de seus riscos organizacionais. (BRASIL, 2016).

De acordo com o Levantamento Integrado de Governança Organizacional realizado pelo Tribunal de Contas da União a prática de gestão de riscos é composta por duas ações: estabelecimento do modelo de gestão de riscos e a gestão dos riscos críticos da organização. Foi constatado que as práticas de gestão de riscos de grande parte das organizações públicas federais ainda se encontram no estágio inicial de maturidade, sem sinalização de melhoria relevante. (BRASIL, 2018b).

Em atendimento as normas, a Universidade Federal do Pará aprovou sua Política de Gestão de Riscos por meio da Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018 (UFPA, 2018a). Porém, ratificando os resultados apontados acima encontrados pelo TCU, ainda carece do desenvolvimento de uma metodologia específica para gerenciamento dos riscos alinhada ao seu contexto local, a fim de implementar na prática a Política de Gestão de Riscos.

1.1 Problema de pesquisa

IN MP/CGU 01/2016 conceitua gerenciamento de riscos como o processo de identificar, avaliar, administrar e controlar situações que possam impactar no alcance dos objetivos da organização (BRASIL, 2016). Porém, o modo como esse processo deve ser executado deverá ser criado por cada organização, visto que cada uma possui objetivos diferenciados.

Existem diversos modelos sobre gestão de riscos que oferecem orientação para o desenvolvimento de um sistema de gestão de riscos. Segundo o Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018c), os principais modelos internacionais têm origem em publicações como The Orange Book, o COSO-ERM e a ISO 31000.

Não existe um modelo pronto para ser usado por cada organização, pois a gestão de riscos está diretamente associada aos objetivos e estratégias organizacionais. Portanto, a gestão de riscos deve estar alinhada às especificidades de cada organização e adaptada ao seu respectivo contexto. Isso é pertinente na medida em que se observa que os objetivos traçados por um Banco para atingimento de sua missão institucional provavelmente serão diferentes dos objetivos de uma Universidade Federal, por exemplo. Deste modo, o Banco e a Universidade estarão sujeitos a riscos distintos na execução de suas operações.

Em função da obrigatoriedade legal imposta pela supracitada IN, a UFPA estabeleceu sua Política de Gestão de Riscos por meio da Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018 (UFPA, 2018a), porém ainda não definiu qual metodologia será utilizada para a execução dessa política. Assim, diante da necessidade de melhoria no sistema de gestão da Universidade e alinhamento pleno aos normativos legais que regulamentam o assunto, têm-se o seguinte problema de pesquisa: qual metodologia de gestão de riscos corporativos será utilizada para implementação da Política de Gestão de Riscos da UFPA?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral propor uma metodologia de gestão de riscos corporativos alinhada ao contexto da Universidade Federal do Pará.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o contexto da gestão de riscos na Administração Pública do Brasil;
- b) Avaliar os principais modelos de gestão de riscos corporativos utilizados no setor público;
- c) Caracterizar o contexto da gestão de riscos na Universidade Federal do Pará; e
- d) Propor a Metodologia de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Pará.

1.3 Justificativa

A Administração Pública Federal passou por diversas mudanças a fim de atender as necessidades de maior eficiência no uso do recurso público, bem como efetividade e legitimidade na busca de atender ao interesse público. A evolução de um modelo de Estado de caráter exclusivamente provedor para uma postura mais coordenativa e liberal ocorreu pela necessidade de readequação à um ambiente pós-moderno onde os cidadãos exigem maior participação na definição das políticas públicas, associada ao contexto econômico de maior escassez de recursos, principalmente nos momentos de crise.

Neste sentido, a gestão pública cada vez mais eficiente, transparente e alinhada aos interesses das diversas partes interessadas, tanto de caráter público quanto privado e social, se

organiza no sentido de maior aproveitamento dos meios para atingimento das necessidades dos cidadãos. Segundo Secchi (2009), esse modelo relacional é característico da governança pública, em que é valorizada a coordenação entre atores públicos e privados, ou seja, entre organizações públicas, cidadãos, redes de políticas pública e privada, na busca pelo interesse coletivo.

Em função disso, a Administração Pública no Brasil é organizada e influenciada para executar suas ações práticas também utilizando um contexto de Governança, mas nesse caso, por uma perspectiva semelhante à área privada, já que se trata de um contexto corporativo, que preconiza maiores cobranças relacionadas à eficiência, controle, transparência, balanceamento de interesses e participação efetiva de cidadãos, usuários de serviços, acionistas e setor privado.

O sistema de governança é formado por diversos componentes (BRASIL, 2014). Entretanto, o componente relacionado à Gestão de Riscos é essencial para a governança no setor público, pois procura assegurar a “otimização do desempenho através do planejamento, integrado à gestão de riscos, inovação e monitoramento dos resultados” (FRANCO, 2018, p. 9).

Desse modo, a gestão de riscos é importante para melhoria do desempenho organizacional e colabora, segundo Freitas (2002), para aumentar a segurança e a eficiência no uso de recursos públicos, além de incentivar a mudança e inovação nas entidades e programas governamentais.

Entretanto, no setor público brasileiro esse mecanismo da governança ainda está começando a ser trabalhado, constituindo aspecto de atenção e necessidade de melhoria na maior parte das organizações. Conforme o Levantamento de Governança Pública feito pelo TCU (BRASIL, 2015b), a maioria das organizações públicas têm procedimentos não aderentes às boas práticas de gestão de risco. Isto é preocupante pois dificulta o atingimento dos objetivos estratégicos e favorece o insucesso de muitas ações públicas, conforme relata o voto do relator no ACÓRDÃO nº 1273/2015:

É grave o fato de que 70% de todas as organizações estejam em estágio de capacidade inicial na prática “Estabelecer estrutura de gestão de riscos”, o que indica a ineficácia em atender às boas práticas de governança sugeridas por organismos internacionais. Ainda, 49% de todas as organizações e 69% das organizações federais declararam que o processo de gestão de riscos não está implantado, o que sugere a criticidade da administração pública na medida em que interferem diretamente na capacidade de as organizações gerarem valor e cumprirem seus objetivos. Nesse sentido, é sintomático o fato de grandes projetos como a Transposição do Rio São Francisco, as refinarias da Petrobrás, ferrovias e rodovias, obras de prédios públicos, além de tantos outros, apresentarem, comumente, problemas com atrasos, repactuações e mesmo paralisações. Quando não se tem um

adequado gerenciamento de riscos, há uma grande chance de se perderem bilhões de reais em projetos que não sairão do papel ou que somente serão realidade gastando-se bem mais do que o previsto e o razoável. (BRASIL, 2015a, p. 6).

Assim, no sentido de institucionalizar a Governança Pública nas organizações, foram publicados normativos para orientar e regulamentar o direcionamento das ações da Administração Pública. O marco regulatório do Poder Executivo Federal para a implementação da governança e das práticas de gestão de riscos foi a Instrução Normativa conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e Controladoria Geral da União (CGU). (BRASIL, 2018a).

A IN MP/CGU nº 01/2016 dispõe sobre os controles internos, gestão de riscos e governança, tratando a gestão de riscos em capítulo separado dos controles internos, especificando princípios, objetivos, estrutura e responsabilidades desse componente da governança. Esta norma também determinou que cada órgão institísse sua política de gestão de riscos em até 12 meses, sendo que a política deveria conter as diretrizes sobre a utilização de metodologia e ferramentas para apoio à gestão de riscos. (BRASIL, 2016).

Neste sentido, foi publicado o Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 que dispõe sobre a política de Governança da Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional. O decreto conceitua gestão de riscos e governança pública, estabelece princípios, diretrizes e mecanismos da Governança Pública, posicionando a gestão de riscos como componente do mecanismo de controle, além de estabelecer a obrigatoriedade de sistema de gestão de riscos e controles internos na APF. Foi determinado também o prazo de 180 dias para os órgãos instituírem Comitê Interno de Governança. (BRASIL, 2017).

Em consonância aos normativos citados, a UFPA aprovou sua política de gestão de riscos (PGR), por meio da Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018. A PGR da UFPA estabeleceu que a gestão de riscos será alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional por meio da identificação dos riscos vinculados aos objetivos estratégicos (UFPA, 2018a). Esta integração será detalhada na metodologia de gestão de riscos da UFPA, a qual ainda não foi elaborada. Portanto, a Universidade carece de uma metodologia adaptada às suas características para a efetiva implementação de sua política de gestão de riscos.

Considerando a importância do tema para a gestão da UFPA, além de sua conformidade aos normativos federais sobre governança e gestão de riscos, este trabalho pretende elaborar uma proposta de metodologia para a implantação da política de gestão de riscos da Universidade Federal do Pará.

1.4 Organização do trabalho

Este trabalho será composto de cinco capítulos. No **primeiro capítulo** apresenta-se uma visão geral a respeito tema estudado, com a delimitação do problema de pesquisa e os objetivos, assim como a justificativa para a escolha do tema em função de sua relevância e do contexto informado.

O **segundo capítulo** apresenta o histórico geral da gestão de riscos para, posteriormente, apresentar o levantamento das principais fundamentações teóricas a respeito da gestão de riscos utilizadas atualmente. O **terceiro capítulo** corresponde à revisão da literatura sobre a gestão de riscos, inicialmente abordando o aparecimento do tema na Administração Pública brasileira para, em seguida, apresentar a experiência de alguns órgãos públicos.

O **quarto capítulo** será destinado aos aspectos metodológicos e as técnicas de pesquisa utilizadas. Enquanto que o **capítulo cinco** vai expor os resultados encontrados em relação a análise do contexto da gestão de riscos na UFPA, culminando com a apresentação proposta de metodologia de gestão de riscos corporativos alinhada a Política de Gestão de Riscos da Instituição.

O **capítulo seis** mostrará as considerações finais a respeito da pesquisa e, para encerrar, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas para o embasamento deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução histórica da gestão de riscos

2.1.1 Conceito de Risco

O risco sempre fez parte da existência do ser humano, pois foi considerado no momento em que o homem começou a refletir sobre a possibilidade de sua própria morte, avaliando as ações necessárias para lidar com situações perigosas. Na verdade, a capacidade de selecionar opções considerando as implicações oriundas de determinada decisão é o que diferencia o agir humano consciente em comparação com a ação baseada no instinto. (AVEN; RENN, 2010).

Assim como em qualquer outra atividade humana, o risco associado ao contexto organizacional está relacionado aos fatores internos ou externos que podem influenciar no atingimento de objetivos (KOCHI, 2011). De acordo com Bernstein (1997 *apud* ALMEIDA, 2018; FERRO, 2015; RECCHIA, 2016) a origem da palavra risco deriva do italiano *risicare* que significa “ousar”, estando diretamente relacionada às ações que se decide empreender, ou seja, à tomada de decisão, visto que não é possível prever com exatidão os resultados futuros de ações.

Existem vários conceitos de risco na literatura, porém não há um consenso preciso para o termo, podendo assumir várias interpretações (ALMEIDA, 2018; FERRO, 2015; GUIMARÃES, 2014). Segundo Kochi (2011), a principal diferença diz respeito aos impactos do risco, existindo basicamente duas abordagens: uma restringe a associação dos riscos a eventos negativos, ou seja, um risco seria algo que causaria um tipo de prejuízo, enquanto a outra abordagem é mais ampla e considera a possibilidade de os riscos causarem impactos tanto negativos quanto positivos, ou seja, um risco poderia ser uma fonte de oportunidades. O Quadro 01 apresenta algumas definições sobre o conceito de riscos de acordo com a abordagem adotada.

Quadro 1 - Conceitos sobre Risco.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE RISCO
Abordagem negativa	
Chiles and Mackin (1996 apud Almeida 2018)	Risco se refere à possibilidade de perda.
COSO II - Coso (2007)	Risco é a possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização dos objetivos.
Abordagem positiva e negativa	
Markowitz (1952 apud Guimarães, 2014)	Os conceitos de “rendimento” e “risco” aparecem frequentemente nos escritos Financeiros. O termo “risco” pode ser substituído por “variância do retorno”.
Lowrance (1976 apud Almeida 2018)	O risco é uma medida da probabilidade e gravidade dos efeitos adversos.
Jorion (1997 apud Ferro 2015)	Risco é a probabilidade de acontecerem resultados inesperados.
Ali (2002 apud Almeida 2018)	O risco é a combinação da probabilidade e da extensão de suas consequências.
Cabinet Office (2002 apud Almeida 2018)	O risco refere-se a incerteza de resultado, de ações e eventos.
Orange Book - United Kingdom (2004) Gespública – Brasil (2013)	Riscos são eventos incertos que podem gerar impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nos objetivos.
PMBOK (2008 apud Machado, 2014)	Risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto.
ISO 31000 (2009) TCU – Brasil (2018c)	Risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Sendo expresso pela combinação do resultado (positivo ou negativo) de um evento em relação ao planejado com a probabilidade de ocorrência associada a esse evento.
Ferreira (2010 apud Ferro 2015)	Risco é a probabilidade mais ou menos previsível de perda ou ganho.
IN MP/CGU nº 01/2016 - Brasil (2016)	Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. Sendo medido em termos de impacto e probabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que risco é diferente de incerteza, pois os riscos estão associados a eventos que podem ter seus impactos devidamente mensurados, bem como suas probabilidades de ocorrência estimadas (FRANCO, 2017). Enquanto que a incerteza é caracterizada pela insuficiência de informação, o que não permite identificar seus resultados, a sua consequência ou probabilidade de ocorrência, ou seja, está relacionado a uma “total ausência de informações.” (GUIMARÃES, 2014, p. 35).

Pode-se verificar que o conceito de risco adotado pela Administração Pública Brasileira, exemplificado pelos conceitos do Tribunal de Contas da União e IN conjunta MP/CGU nº 01/2016 no quadro 01, segue a definição prescrita pela norma ISO 31000, considerando a abordagem mais ampla a respeito do entendimento do que seria risco. Neste sentido, o presente trabalho adotará a mesma abordagem para definição do conceito de risco, especificamente a redação da IN MP/CGU nº 01/2016, a fim de manter o alinhamento com o dispositivo legal que orienta a adoção de medidas para a sistematização das práticas de gestão de risco nos órgãos e entidades do Poder Executivo em âmbito federal, a qual a UFPA está inserida.

Segundo Guimarães (2014) a maioria das definições de risco apresenta três dimensões: i) probabilidade de ocorrência de um evento; ii) suas consequências; e iii) causa do evento. A probabilidade relaciona-se a possibilidade de ocorrência do evento, demonstrada em termos objetivos ou subjetivos por meio de escalas. As consequências são os impactos percebidos no resultado de acordo com as várias perspectivas vislumbradas. Enquanto que as causas estão relacionadas à natureza e origem dos eventos que resultam no risco, influenciando as duas dimensões anteriores e tendo importantes implicações no trabalho de gerenciamento dos riscos.

A dimensão da causa do risco é utilizada para gerar algumas classificações sobre os tipos de risco. Entretanto, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa não há uma classificação única aplicável a todas as organizações, pois a mesma deve ser adaptada às especificidades de cada organização e setor de atuação. Assim, a classificação de “riscos de mercado” (relacionado a eventos no sistema financeiro) poderia ser relevante no contexto de um banco, mas não de uma organização manufatureira. (IBCG, 2007).

2.1.2 Tipos de Risco

De acordo com sua origem o risco pode ser classificado como interno (quando surge dentro da organização), externo (quando é alheio à empresa) ou estratégico (relacionado às informações usadas para a tomada de decisão pela administração), podendo ainda ser dividido em diversas classes. (IBCG, 2017).

O risco interno é oriundo dos processos de negócio da empresa, podendo ser riscos operacionais, riscos de integridade, risco de falha do produto ou serviço, dentre outros. O risco externo está ligado a fatores de fora da organização que podem afetar significativamente as premissas de seus objetivos e estratégias, como exemplo tem-se o risco de disponibilidade

de capital, risco de desastre natural, o risco legal e regulatório, entre outros. O risco de estratégia considera a possibilidade de a informação utilizada para subsidiar as decisões estratégicas, operacionais e financeiras não ser pertinente ou fidedigno, como exemplo tem-se o risco de avaliação, risco de alocação de recursos, risco de alinhamento, dentre outros. (IBGC, 2017).

Existem vários exemplos de categorias que podem ser criadas, de acordo com a necessidade e característica de cada organização. No caso do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), por exemplo, os riscos são qualificados a partir do impacto que causam, podendo ser. (BRASIL, 2017b):

- a) Estratégico: quando impactarem na missão, metas ou objetivos estratégicos;
- b) Operacional: comprometem as atividades da unidade, como falhas de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- c) Orçamentário: eventos que comprometem a disponibilidade ou execução de recursos orçamentários, como atrasos em licitações;
- d) Reputação: que podem comprometer a imagem da instituição, ou seja, a confiança de que a Instituição é capaz de cumprir sua missão;
- e) Integridade: são eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos e das atividades da organização, devido a falta de honestidade;
- f) Fiscal: podem afetar o equilíbrio das contas públicas;
- g) Conformidade: podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos.

Ainda segundo o MP, de acordo com a categoria estes riscos são agrupados de duas maneiras a nível macro: natureza orçamentária-financeira, caso tenha sido enquadrado como fiscal ou orçamentário, e natureza não orçamentária-financeira, para o restante das categorias. (BRASIL, 2017b).

Já no âmbito do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) foram definidas quatro categorias ou tipos de riscos: operacional (adotou a mesma definição do MP), legal (derivam de alterações legislativas ou normativas), financeiro-orçamentário (adotou a mesma definição de risco orçamentário do MP) e de integridade (mesma definição do MP). (BRASIL, 2018a).

Segundo Silva (2015), os tipos de risco a que uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) pode estar sujeita variam de acordo com a origem dos eventos e são apresentados em caráter exemplificativo no Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplo de Tipos de Risco em IFES.

ORIGEM INTERNA	ORIGEM EXTERNA
Infraestrutura	Político
Pessoal	Social
Processo	Ambiental
Tecnológico	Econômico
Conformidade	Imagem
Comunicação	

Fonte: Silva (2015, p. 98).

Apesar da sugestão de tipos de risco para IFES, na prática a adoção das categorias fica a critério de cada Instituição, demonstrando a ausência de consenso. No caso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por exemplo, os riscos são divididos em estratégicos e operacionais, sendo estes últimos subdivididos em riscos operacionais, legais, financeiros/orçamentários e de imagem/reputação (UFRN, 2017). Enquanto que na Universidade Federal de Alfenas os riscos são categorizados diretamente como operacionais, legais, financeiros/orçamentários, imagem/reputação, além de um novo tipo chamado “demais riscos” quando se tratarem de riscos culturais, riscos de gestão (entre outros), quando comprometerem o andamento de suas atividades institucionais. (UNIFAL, 2017).

A própria IN MP/CGU 01/2016, que regulamenta a gestão de riscos no âmbito do poder executivo federal, não delimitou os tipos de riscos, mas estipulou que as organizações devem considerar, no mínimo, as seguintes tipologias no Artigo 18:

- a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e
- d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações. (BRASIL, 2016, p. 10).

Apesar da variedade de conceitos a respeito do risco, bem como suas tipologias, no complexo e volátil ambiente contemporâneo em que as organizações estão envolvidas é interessante compreender o direcionamento central da aplicabilidade dessas definições, que segundo Almeida (2018) está relacionado a conferir maior segurança na tomada de decisão.

Portanto, apesar de o risco fazer parte da vida humana, é possível apreciá-lo de maneira consciente, conforme afirma Wildavsky. (1979 *apud* ÁVILA, 2013):

O risco é uma precondição essencial para o desenvolvimento humano; se parássemos de assumir riscos, inovações técnicas e sociais necessárias para solucionar muitos dos problemas mundiais desapareceriam. De fato, muitos dos riscos existentes na sociedade moderna resultam de benefícios gerados por inovações sociais e tecnológicas. Por outro lado, a imprudência insensata também não é uma boa idéia. Em vez disso, precisamos definir um caminho intermediário no qual o acaso - com suas incertezas e ambigüidades inerentes - seja levado em consideração de maneira objetiva, racional e eficiente. (WILDAVSKY, 1979 *apud* ÁVILA, 2013, p. 5).

Assim, a gestão do risco é algo natural à conduta da ação humana na medida em que confere maior segurança no atingimento dos objetivos, por meio de um processo de tomada de decisão que leve em consideração os diversos aspectos que podem interferir tanto positiva quanto negativamente na consecução dos objetivos.

2.1.3 Origem da Gestão de Risco

Segundo Aven e Renn (2010), o estudo sistemático sobre riscos é um fenômeno bem recente na sociedade contemporânea. Para Brasiliano (2016) a gestão de riscos começou efetivamente nos Estados Unidos e Europa, logo após a Segunda Guerra Mundial quando as operadoras de seguro procuraram reduzir os custos com indenizações por meio da análise das situações de risco. O tema ganhou relevância no final do século XX em função do aumento da complexidade do ambiente das companhias, instituições financeiras e organizações do terceiro setor, assim como da globalização dos mercados. (IBCG, 2017).

Assim, a partir da década de 1970, a gestão de riscos tomou grandes proporções especialmente devido ao setor de crédito e financeiro (BRASILIANO, 2016), devido à exposição dos bancos a relatórios financeiros fraudados e outros problemas relacionados a serviços de empréstimo, evoluindo na consideração dos riscos financeiros no mercado de capitais, culminando com os acordos de Basiléia I e II, ao longo da década de 1990, e após a crise financeira de 2007 que demonstrou a fragilidade do sistema regulatório financeiro, o acordo de Basiléia III. (IBCG, 2017).

Assim, segundo Dickinson (2001 *apud* ALMEIDA 2018), a gestão de riscos surgiu para as empresas como uma possibilidade de auxiliar na identificação de atividades que poderiam se tornar ameaças, por meio do desenvolvimento de sistemas para lidar com esses eventos. E apesar de já haver o planejamento de contingência em muitas corporações, as

mudanças nos ambientes de negócios oriundas do elevado número de incertezas aos quais as organizações foram sendo expostas ao longo do tempo exigiu o aprimoramento de sistemas internos de controle que incluísse a administração dos riscos.

Nas empresas não financeiras, a gestão de riscos corporativos ganhou foco em 1992 com a publicação do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*¹ - sobre controles internos (COSO I), que indicava o gerenciamento de riscos como sendo parte das melhores práticas para controle interno (BRASIL, 2019a). No mesmo ano, o Comitê *Cadbury*, criado pelo banco da Inglaterra para elaborar um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (ALONSO; FIORINI, ALONSO JUNIOR, 2016), identificou a responsabilidade da alta administração pela definição da política de gestão de riscos e supervisão de sua implementação (BRASIL, 2019a). Já em 1995 foi publicado o primeiro modelo oficial de gestão de riscos por entidades padronizadoras da Austrália e Nova Zelândia, a norma técnica *Risk Management Standard*, AS/NZS 4360:1995 (BRASIL, 2019a). Este modelo era genérico e elencava as etapas que um processo de gerenciamento de riscos deveria seguir.

Apesar de o gerenciamento de riscos passar a ser considerado uma prática corporativa benéfica no ambiente de negócios, o século XXI iniciou com uma série de escândalos financeiros em grandes empresas nos Estados Unidos, como a *WorldCom*, *Adelphia*, *Enron*, entre outras, revelando fraudes em manipulação de balanços, ocultação de dívidas, lucros artificialmente inflados e falhas de auditorias. Em função disso, em 2002 foi criada a Lei *Sarbanes-Oxley* para obrigar as empresas a adotarem sistemas de governança eficientes, com o objetivo de combater os riscos de fraudes e proteger os acionistas. (IBCG, 2017; BRASIL, 2019a).

Em 2004 o COSO lançou uma publicação específica para a gestão de riscos corporativos: *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (Gestão de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada) (Coso-ERM ou Coso II). E em 2009 a *International Organization for Standardization*² - ISO publicou a norma 31000 *Risk management - Principles and Guidelines*, traduzida no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) como ABNT NBR³ ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos - Princípios e

¹ Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO) - criada em 1985 nos Estados Unidos para patrocinar a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), também conhecida como *Treadway Commission* (BERNARDINELLI *et al.*, [s.d]).

² Organização Internacional de Normalização - organismo não governamental criado em 1946 para facilitar a coordenação internacional e a unificação dos padrões industriais (ISO, 2019).

³ Normas Técnicas NBR ISO são traduções de Normas Técnicas da ISO que passam a ser adotadas pela ABNT e recebem a mesma numeração das Normas da ISO (ABNT, 2014).

Diretrizes (BRASIL, 2019a). Outro importante documento publicado na área de gestão de riscos foi *The Orange Book - Management of Risk - Principles and Concepts* em 2001, pelo HM Treasury Britânico, referência na gestão de riscos do setor público no Reino Unido. (BRASIL, 2018c).

Ao longo do tempo muitos outros manuais e normativos sobre gestão de riscos organizacionais foram elaborados, tanto a nível internacional, quanto a nível nacional. O quadro 03 apresenta algumas definições de gestão de riscos nesse sentido.

Quadro 3 - Exemplos de Conceitos de Gestão de Riscos.

DOCUMENTO	DEFINIÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS
<i>Federation European Risk Management Association - (FERMA, 2003)</i>	É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.
<i>Eterprise Risk Manangement – COSO (COSO, 2007)</i>	Gestão de Risco Empresarial é um processo implementado pelo Conselho de Administração, diretores (gestores) e outras pessoas, aplicado no nível estratégico e demais níveis da organização, concebido para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade, assim como para gerenciar os riscos de modo a se manterem dentro do limite de aceitação, buscando dar razoável segurança de que os objetivos da entidade serão atingidos.
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 31000 (ABNT, 2009)	Atividades coordenadas para direcionar e controlar uma organização em relação ao risco, baseada em um conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a sua concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua através de toda a organização.
<i>International Federation of Accountants (IFAC). FROM BOLT-ON TO BUILT-IN: Managing Risk as an Integral Part of Managing an Organization (IFAC, 2015).</i>	A gestão de riscos se constitui em um conjunto de ações que ajudam as organizações a tomar decisões informadas sobre objetivos que elas desejam alcançar, diante do nível, natureza e quantidade de riscos que elas pretendem assumir, na busca desses objetivos, bem como os controles necessários para suportar a consecução dos seus objetivos. A gestão de riscos e o controle interno devem ser considerados parte integrante da configuração e da realização dos objetivos da organização e não objetivos em si mesmos.

Fonte: Almeida (2018, p. 63).

A gestão de riscos tem ganhado cada vez mais adesão no mundo empresarial em função da crescente complexidade dos cenários. O evento da globalização e da quarta revolução industrial (Revolução 4.0) alteraram a forma como as sociedades interagem, trabalham, consomem e isso impacta na estrutura e processos das organizações, que precisam se adaptar e possuir capacidade de lidar com as incertezas e reagir rapidamente aos estímulos externos. (ARAÚJO *et al.*, 2017; FNQ, 2017).

Esse novo cenário tem sido chamado de mundo VUCA, segundo Johansen (2007 *apud* Branchi e Carrasco, 2019). O termo V.U.C.A. tem origem no exército americano nos anos 90, e vem sendo citado há mais de dez anos (BRANCHI; CARRASCO, 2019) para descrever as características desse novo mundo moderno: volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*). (FNQ, 2017).

Segundo Branchi e Carrasco (2019) o mundo VUCA é caracterizado pelos riscos, em função das constantes e rápidas mudanças, sendo a gestão de riscos uma importante estratégia para manter a organização preparada para enfrentar a imprevisibilidade deste tipo de ambiente, bem como as sistemáticas transformações que ele exige. (FNQ, 2017).

Em função de todo esse histórico, as organizações a nível global evoluíram na gestão de riscos, passando a considerar de modo mais amplo o impacto da complexidade do ambiente em suas práticas organizacionais. Em função disso, o Relatório de Riscos Globais, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, apresentou o panorama dos riscos que podem causar impacto negativo significativo para vários países ou indústrias em 2019 e nos próximos 10 anos. Os riscos que causaram maior preocupação⁴ foram os ambientais, seguidos dos riscos tecnológicos, além do risco geopolítico e risco social. (WEF, 2019).

Entretanto, apesar da relevância mundial da área de gestão de riscos, a capacidade de gerenciamento é diferente entre as várias regiões do mundo. Uma Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos, publicada em 2017, mostrou que a América Latina está na última posição em relação ao nível médio de prontidão a riscos, que mensura o quanto as empresas estão preparadas para lidar com esses eventos, sendo o risco de dano à reputação/marca a principal preocupação das organizações situadas na América Latina (AON, 2017). A Tabela .1 relaciona o nível de prontidão a riscos por região do mundo.

⁴ **Riscos Ambientais:** eventos climáticos extremos; falha na mitigação/adaptação às mudanças climáticas; desastres naturais. **Riscos Tecnológicos:** fraude de dados ou roubo; ataques cibernéticos. **Risco Geopolítico:** armas de destruição em massa. **Risco Social:** crises de água (WEF, 2019).

Tabela 1 - Nível médio de prontidão a riscos por região no ano de 2017.

REGIÃO	2017
Ásia-Pacífica	66%
América do Norte	63%
Europa	47%
América Latina	46%
Oriente Médio/África	58%

Fonte: Adaptado de Aon (2017, p 42).

O relatório analisou também os riscos relacionados a diversos setores. Com relação ao setor de Educação e de Órgãos Governamentais, o nível médio de prontidão encontrado foi de 55% e 41%, respectivamente, sendo o risco cibernético a principal preocupação dos dois setores, devido a violação de dados (Educação) e aos constantes ataques (entidades governamentais). A projeção até 2020 é que para o setor de governamental o principal risco seja relacionado aos danos à reputação/marca, já no caso do setor da Educação não houve alteração (AON, 2017). O Quadro 4 consolida e amplia as informações sobre os tipos de riscos dos dois setores, bem como de suas projeções.

Quadro 4 - Tipos de Riscos dos setores da Educação e Órgãos Governamentais.

3 PRINCIPAIS RISCOS POR SETOR NO ANO DE 2017			
Setor	Risco 1	Risco 2	Risco 3
Educação	Riscos cibernéticos	Dano à reputação/marca	Mudanças Regulatórias/Legislativas
Órgãos Governamentais	Riscos cibernéticos	Dano à reputação/marca	Riscos/Incertezas políticas
3 PRINCIPAIS RISCOS POR SETOR ATÉ O ANO DE 2020			
Educação	Riscos cibernéticos	Dano à reputação/marca	Mudanças Regulatórias/Legislativas
Órgãos Governamentais	Dano à reputação/marca	Riscos cibernéticos	Incapacidade em atrair ou reter os melhores talentos

Fonte: Adaptado de Aon (2017, p. 39 e 50).

Segundo a tendência da América Latina, no Brasil a gestão de riscos ainda está em desenvolvimento. Segundo a KPMG (2018b), mais da metade (56%) das empresas ainda se encontra nos estágios iniciais de maturidade em gestão de riscos, apesar de no geral ter aumentado a consciência sobre a importância desse aspecto. O relatório também aponta que o

gerenciamento de riscos é uma prática recente na maioria das empresas, possuindo em média menos de 3 anos de implementação. (KPMG, 2018a).

De acordo com a KPMG (2018b), os principais motivos para a implementação da gestão de riscos para as empresas brasileiras são: a melhoria nas práticas de governança corporativa e a possibilidade de redução dos riscos em toda a organização, além da melhoria no desempenho corporativo e o combate a escândalos éticos e de reputação. Os riscos mais preocupantes para a maioria das empresas foram os regulatórios e os operacionais.

Nas empresas brasileiras, a pesquisa da KPMG apontou que a área de gestão de riscos não é priorizada na maioria das organizações e, por isso, geralmente não possui uma estrutura própria, o que dificulta a implantação do processo de gestão de riscos. Além disso, outro obstáculo refere-se à ausência de cultura em gestão de riscos em mais da metade das empresas analisadas (KPMG, 2018b). A pesquisa mostra ainda que o foco de atuação está nos riscos associados aos objetivos estratégicos em primeiro lugar, e depois nos riscos associados aos processos. (KPMG, 2018a).

Ainda segundo a pesquisa sobre a Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil, a maioria das empresas já possui política e metodologia para a gestão de riscos. Porém, a maioria não utiliza ferramentas tecnológicas para o gerenciamento de riscos, apesar de reconhecer a importância do uso da tecnologia para integrar a gestão de riscos ao negócio da empresa. (KPMG, 2018a).

A situação da gestão de riscos no setor público federal brasileiro acompanha a tendência da iniciativa privada, visto que Relatório de Acompanhamento de Governança Pública Organizacional 2018 (BRASIL, 2018b), realizado pelo Tribunal de Contas, constatou que a grande maioria das entidades públicas se encontra nos estágios iniciais com relação às práticas de gestão de riscos, o que acarreta, dentre outros problemas, em maior exposição à fraude e corrupção. (BRASIL, 2018e).

Desse modo, apesar de no Brasil a instabilidade política e a volatilidade da economia exigirem práticas robustas de gestão de riscos, isso ainda não foi institucionalizado em metodologias, estruturas e processos pela maioria das organizações. Assim, pode-se considerar que o Brasil ainda está na “infância” no que tange às práticas de gestão de riscos, caminhando para a “adolescência”, enquanto que o restante do mundo já está na fase “adulta”. (ROCA, 2018).

2.2 Principais modelos de gestão de riscos corporativos

De acordo com Brasil (2018c) e Bermejo *et al* (2018) os principais modelos internacionais que devem ser considerados antes da implantação da gestão de riscos nas organizações são o COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos, a ISO 31000 - Gestão de Riscos; e o *Risk Management Assessment Framework*, mais conhecido como “*Orange Book*”.

Apesar de sugerir a observância dos modelos existentes, a literatura converge na recomendação de que a gestão de risco deve ser feita sob medida, considerando o contexto interno e externo da organização, bem como o seu perfil e nível de maturidade no gerenciamento de riscos corporativos. (BERMEJO *et al.*, 2018).

2.2.1 Gerenciamento de Riscos Corporativos - COSO

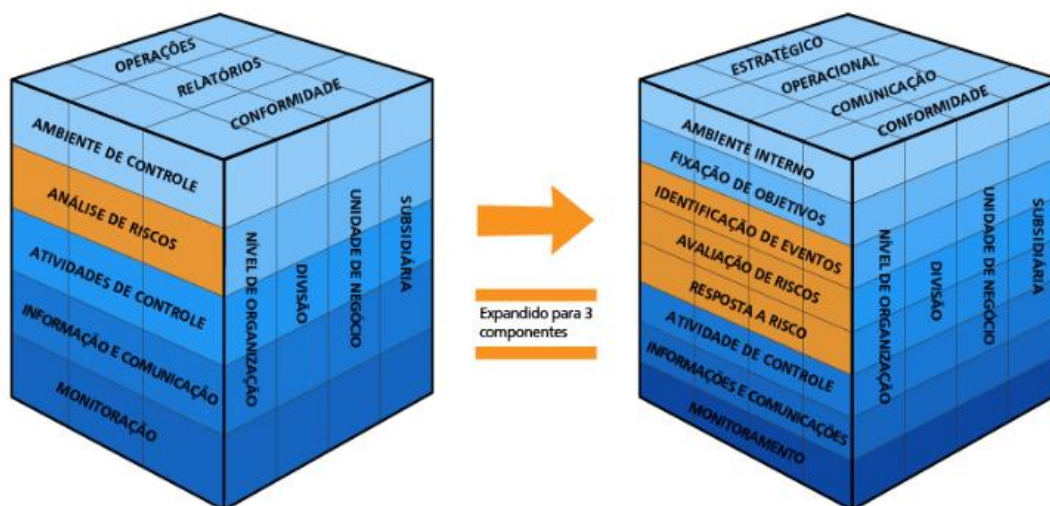
Em função de diversas fraudes decorrentes de falhas no sistema bancário, catástrofes naturais e gestão ineficiente de recursos, a gestão de riscos corporativos ganhou destaque no final do século XX (BRASIL, 2019a; BERMEJO *et al.*, 2018). Ao longo do tempo as práticas de gestão relacionadas ao assunto convergiram para modelos genéricos, que "ênfatizam a estrutura hierárquica de gestão, quantificam a exposição ao risco e fornecem sistemas de controle para a gestão de riscos" (BERMEJO *et al.*, 2018, p. 43). Esses modelos genéricos são chamados de *frameworks* pelo mercado empresarial e baseiam-se em padrões e boas práticas em gestão de riscos corporativos.

O *framework* mais aceito no mercado é o *Enterprise Risk Management (ERM)*, publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. A primeira publicação aconteceu em 1992 com o guia *Internal Control - Integrated Framework*, também conhecido como COSO I, em que se consolidou a ideia da gestão de riscos e propôs-se uma estrutura para a implantação e condução do controle interno nas organizações. Esta versão foi atualizada em 2013. (BERMEJO *et al.*, 2018; BRASIL, 2018c; BRASIL, 2019b).

Com a consolidação e disseminação das práticas de gestão de riscos, foi lançado em 2004 o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (mais conhecido como COSO-ERM ou COSO II) (BRASIL, 2018c). Este modelo aprimorou o COSO I, enfatizando ainda mais a gestão de riscos, sendo representado por uma matriz tridimensional (cubo) relacionando cinco componentes para gerenciar riscos de modo eficaz, integrados aos

objetivos e estrutura organizacionais. A Figura 1 demonstra como o COSO II aprimora e incorpora o COSO I, por meio da inclusão de componentes e elementos adicionais.

Figura 1 - COSO I e Coso II.



Fonte: Brasil (2019b).

Assim, para o COSO II o gerenciamento de riscos corporativos consiste em um:

[...] processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007, p. 4).

A definição, além de mostrar que o gerenciamento de riscos deve ser executado em todas as atividades da organização, também estabelece dois conceitos importantes: apetite a risco e tolerância a risco. O apetite se refere à quantidade de riscos que uma empresa está disposta aceitar, enquanto que tolerância trata do nível de variação aceitável na busca pelos objetivos. (BRASIL, 2019b).

Em função da crescente complexidade dos ambientes de negócio e da evolução dos conhecimentos e capacidade de supervisão do gerenciamento de riscos, houve a necessidade de aprimorar os processos de divulgação dos riscos. Em função disso, a norma foi atualizada para Gerenciamento dos Riscos Corporativos - Integrado com Estratégia e Performance (*Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*), também chamado de COSO GRC. O *framework* agora colocou em evidência a necessidade de se

considerar o risco tanto no processo de definição das estratégias como na melhoria do desempenho. (COSO, 2017).

A norma COSO GRC alinha o gerenciamento de riscos às expectativas dos *stakeholders* ao enfatizar a maneira como está gestão impacta na estratégia, posicionando os riscos como parte do contexto da performance da organização, e não apenas como um conceito isolado. Esta sinergia permite que as organizações se antecipem aos riscos e possam, inclusive, aproveitar oportunidades, trazendo benefícios como: a) a identificação e gestão do risco na organização como um todo; b) melhoria dos resultados positivos e diminuição de custos ou prejuízos de situações negativas; c) redução na variação da performance ao prever os riscos que poderiam afetá-la e realizar as devidas correções; d) melhoria na distribuição de recursos, devido a organização conseguir priorizar a alocação com base em informações sobre os riscos envolvidos; e) aumento da resiliência da empresa ao melhorar sua capacidade de prever mudanças e responder a elas. (COSO, 2017).

Um dos pontos principais desta versão atualizada do COSO está em considerar que a estratégia da organização pode estar desalinhada de sua missão, visão e valores fundamentais, já que isso elevaria a chance de a organização não conseguir cumprir sua missão. O outro ponto refere-se às implicações da estratégia escolhida, analisando-se o seu alinhamento ao apetite a risco definido pelo conselho e administração, além de considerar como este apetite guiará a organização na definição de objetivos e alocação eficiente de recursos. (COSO, 2017). A Figura 2 a seguir esquematiza a importância da definição dos objetivos estratégicos alinhados com a missão, visão e valores da organização como determinantes de seu desempenho.

Figura 2 - Definição dos objetivos estratégicos alinhados com a Missão, Visão e Valores.



Fonte: Brasil (2019b).

Assim, o gerenciamento de riscos no modelo COSO GRC destaca que a análise de riscos deve fazer parte do processo decisório de definição da estratégia, alinhando os recursos disponíveis com a missão e a visão da organização por meio de uma abordagem holística, que incorpore a organização como um todo, já que o risco “influencia e alinha a estratégia e performance em todos os departamentos da organização.” (COSO, 2017, p. 6).

Apesar da necessidade de ser considerada na definição da estratégia das organizações, segundo Brasileiro (2019), não é função da gestão de riscos criar a estratégia, mas sim informar os riscos associados às alternativas consideradas ou adotadas, pois existem casos em que os riscos são tão comprometedores que a organização poderá rever sua estratégia, selecionando uma linha de ação mais aderente ao seu apetite a risco.

O novo modelo reduziu a quantidade de componentes para cinco, os quais se combinam em um conjunto de princípios abordando desde aspectos da governança até o monitoramento, representando práticas que podem ser adotadas por organizações de qualquer tamanho ou setor econômico. O objetivo é conferir segurança razoável de que os riscos associados à execução da estratégia são gerenciados. (COSO, 2017).

Para explicitar o funcionamento desta versão atualizada de gerenciamento de riscos propôs-se um novo *framework*, representado na Figura .3.

Figura 3 - Modelo de Gestão de Riscos COSO GRC - Integrado com Estratégia e Performance.



Fonte: Bermejo *et al.* (2018, p. 50).

Assim, a Figura 3 mostra que o COSO (2017) considera que os componentes Governança e Cultura, Estratégia e Definição de Objetivos, Desempenho, Análise e Revisão, e Informação, Comunicação e Divulgação devem funcionar de modo inter-relacionado.

Segundo Bermejo et al (2018), os componentes são apoiados por um conjunto de vinte princípios que descrevem as práticas consideradas como requisitos da boa gestão de riscos. A

norma COSO (2017) detalha a descrição de cada um desses princípios, relacionados a seus respectivos componentes.

Deste modo, o componente Governança e Cultura deve seguir os princípios da supervisão do risco por intermédio do conselho de administração, estabelecimento de estruturas operacionais para atingir os objetivos, definição da cultura desejada, demonstração de compromisso com os valores fundamentais e atração, desenvolvimento e retenção de pessoas.

O componente Estratégia e Definição de Objetivos recomendada os princípios de análise do contexto de negócios, definição do apetite a risco, avaliação de estratégias alternativas e seu impacto no perfil de riscos e a formulação de objetivos de negócio considerando os riscos envolvidos.

O componente Desempenho apresenta as etapas da gestão de riscos do COSO (2017) e compreende as ações de identificar o risco, avaliar a severidade do risco, priorizar o risco, implementar as respostas aos riscos e adotar uma visão consolidada do portfólio de riscos.

O componente Análise e Revisão corresponde aos princípios de avaliação de mudanças importantes, análise dos riscos e desempenho e aprimoramento contínuo da gestão de riscos.

O componente final da metodologia do COSO (2017) para gestão de riscos corresponde à Informação, Comunicação e Divulgação, sendo recomendadas que a gestão de riscos utilize sistemas de informação e proceda à comunicação e divulgação das informações de riscos a todos os níveis da organização.

Assim, de acordo com Brasiliano (2019), a adesão a esses princípios representa o compromisso da organização para gerenciar os riscos associados a sua estratégia, bem como dos objetivos de negócios.

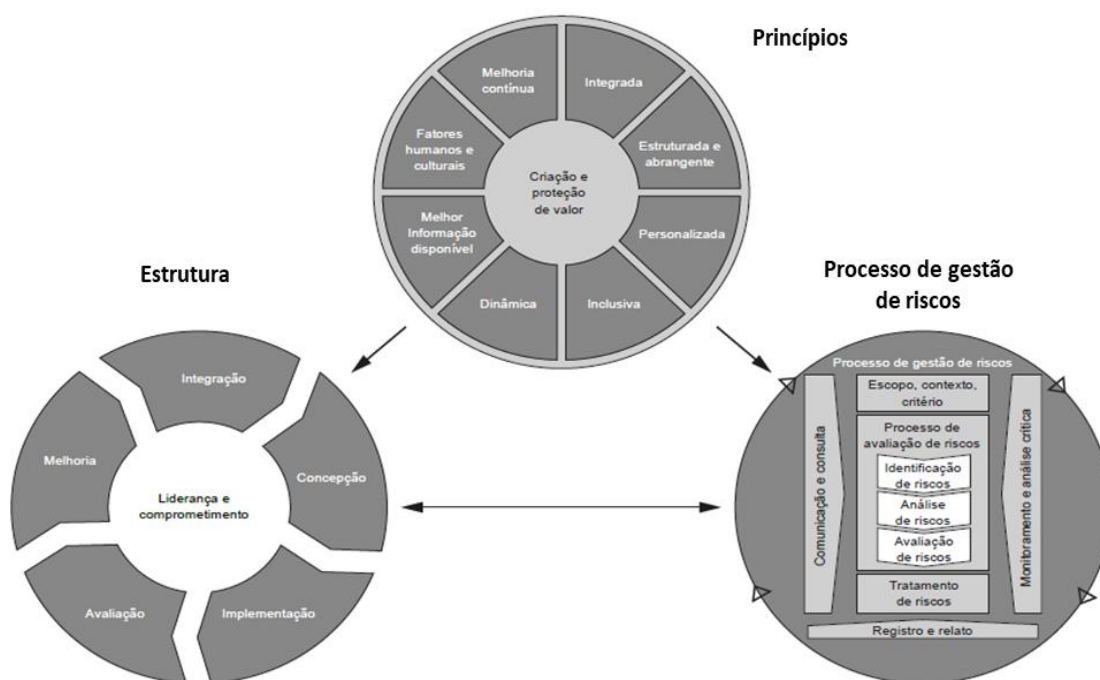
2.2.2 Gestão de Riscos - Diretrizes (ISO 31000)

A versão traduzida da norma ISO 31000 (Gestão de Riscos - Diretrizes) é publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas e fornece diretrizes de gestão de riscos que podem ser utilizadas por qualquer tipo de organização, em todas as atividades e níveis organizacionais. (BERMEJO *et al.*, 2018).

A norma conceitua riscos como sendo o “efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p. 4), em que o efeito é encarado como um desvio em relação ao objetivo, podendo resultar em oportunidades e ameaças. A ISO 31000 considera a gestão de riscos um processo

iterativo que auxilia na definição de estratégias, tomada de decisão e alcance dos objetivos, contribuindo para a melhoria dos sistemas de gestão. A norma se constitui de componentes, que podem ser adaptados ou melhorados para que a gestão de riscos ocorra de modo eficaz, eficiente e consistente. A figura 4 representa o modelo proposto pela norma.

Figura 4 – Modelo de Gestão de Riscos proposto pela ISO 31000 - Diretrizes.



Fonte: ISO (2018, p. 6).

O componente dos Princípios demonstra o propósito da gestão de riscos em criar valor, melhorando o desempenho, o alcance dos objetivos e incentivando a inovação. Os princípios devem ser considerados para o estabelecimento dos outros dois componentes. De acordo com o componente Princípios, para que a gestão de riscos seja eficaz nas organizações, é preciso que ela ocorra de forma integrada, estruturada e abrangente, personalizada, inclusiva, dinâmica, com a melhor informação disponível, considerando fatores humanos e culturais e num processo de melhoria contínua. (ISO, 2019).

O segundo componente refere-se à Estrutura, ou seja, a forma como a gestão de riscos vai ser integrada na governança e em todas as atividades da organização para que seja, de fato, eficaz. Segundo a norma, para isso é essencial o apoio da Alta Administração, bem como a consciência de que a estrutura deve ser personalizada para as necessidades e realidade da organização. O componente Estrutura consiste nos elementos Liderança e Comprometimento, Integração, Conceção, Implementação, Avaliação e Melhoria. (ISO, 2019).

O último componente apresentado pela norma ISO 31000 para compor o Gerenciamento de Riscos é o Processo, que envolve a aplicação sistemática de técnicas e diretrizes para a execução de cada um de seus elementos.

Assim, a primeira ação do componente Processo é o Estabelecimento do escopo, contexto e critério. O objetivo desta etapa é atender à necessidade de personalização da gestão de riscos, já que ela deve ser moldada de acordo com a realidade de cada organização.

No escopo deve-se definir o nível (estratégico, tático, operacional) no qual a gestão de riscos será tratada, considerando seu alinhamento com os objetivos da organização, envolvendo considerações como as ferramentas e técnicas apropriadas para processo de avaliação de riscos.

No contexto a organização deve refletir sobre seu ambiente interno e externo, visto que a gestão de riscos é influenciada pelos objetivos e atividades da organização, além poderem se transformar em uma fonte de risco.

Os critérios referem-se a quantidade de riscos que podem ou não ser assumidos pela organização, os quais devem ser personalizados de acordo com os objetivos, valores e recursos da organização, além de serem continuamente reavaliados. Os critérios devem considerar a natureza e o tipo das incertezas, de que maneira as consequências e as probabilidades dos riscos serão definidas, como o nível de risco será considerado, entre outros.

Em seguida é feito o Processo de Avaliação de Riscos: corresponde ao processo global de identificar, analisar e avaliar riscos. Deve ser conduzido de modo iterativo e colaborativo com todas as partes interessadas, compreendendo as seguintes etapas:

- a) **Identificação dos riscos:** reconhecer e descrever os risco que podem afetar os objetivos da organização, bem como suas causas e impactos;
- b) **Análise dos riscos:** detalha as fontes de risco, suas consequências, probabilidades, controles existentes, podendo fazer uso de técnicas de natureza quantitativa quanto qualitativa, ou uma combinação das duas, a fim de compreender a natureza e a características dos riscos envolvidos;
- c) **Avaliação de riscos:** nesta fase deve-se comparar os resultados anteriores com os critérios de riscos estabelecidos para apoiar decisões quanto a necessidade de o risco ser tratada, bem como os métodos e estratégias mais adequados;
- d) **Tratamento dos riscos:** nesta etapa vai se selecionar a opção mais adequada para o tratamento do risco, considerando aspectos como recursos, alcance dos objetivos ou esforço de implementação. Segundo a norma, o tratamento de riscos envolve respostas como

descontinuar a atividade que dá origem ao risco, mudar a probabilidade ou a consequência, compartilhar o risco e até mesmo aceitar mantê-lo. Devem ser elaborados planos de tratamento com as opções escolhidas para serem implementadas, identificando claramente a ordem de implementação, e integrando aos planos e processos de gestão da organização;

e) **Comunicação e Consulta:** deve permear todas as etapas e ao longo de todo o processo de gestão de riscos para promover a conscientização e o entendimento do risco, assegurando que as opiniões das partes interessadas sejam levadas em conta na definição dos critérios para avaliação dos riscos;

f) **Monitoramento e análise crítica:** o monitoramento da gestão de riscos deve ser feito de modo contínuo, documentado e em todos os estágios do processo, com base nos resultados que foram planejados e nas responsabilidades atribuídas; e

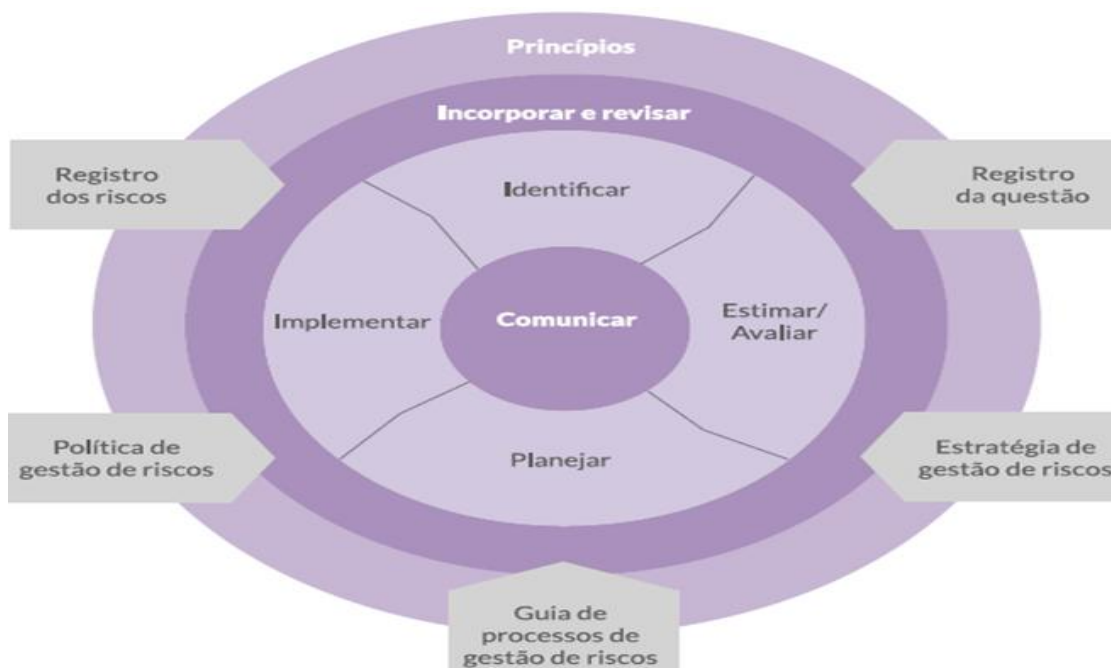
g) **Registro e Relato:** o processo de gestão de riscos deve ser documentado e relatado por meio de mecanismos apropriados em toda a organização, fornecendo informação para a tomada de decisão e auxiliando na interação entre as partes interessadas.

Para apoiar o processo de avaliação dos riscos foi publicada também a norma ISO 31010: Gestão de riscos – Técnicas, que apresenta orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas que podem ser utilizadas no processo, sendo possível compreender melhor os riscos, obter informações relevantes para a tomada de decisão e priorização no tratamento de riscos. As ferramentas que foram classificadas como fortemente aplicáveis a todas as etapas do processo de avaliação de riscos são avaliação de risco ambiental, técnica estruturada “e se” (SWIFT), análise de modos e falha e efeito (FMEA) e manutenção centrada em confiabilidade. (BERMEJO *et al.*, 2018).

2.2.3 Risk Management Assessment Framework - Orange Book

O *The Orange Book Management of Risk* foi publicado pelo órgão do tesouro britânico HM Treasury em 2001, sofrendo uma atualização em 2004 (TCU, 2019b). Segundo Bermejo *et al* (2018), trata-se de uma metodologia que contém princípios, abordagem e processos que permitem gerenciar riscos na organização. A Figura 5 traz a representação do modelo.

Figura 5 - Modelo de Gestão de Riscos proposto pelo HM Treasury Britânico - *The Orange Book Management of Risk*.



Fonte: Bermejo *et al.* (2018, p. 50).

Assim, para a condução da gestão de riscos o *framework* recomenda a prática de oito princípios: alinhamento aos objetivos organizacionais, adequação ao contexto atual, engajamento das partes interessadas, fornecimento de um guia de processos claro e coerente, apoio a tomada de decisão, apoio à melhoria contínua, promoção de uma cultura que considere a incerteza e alcance de valores mensuráveis pela organização.

Para executar os princípios são apresentados um conjunto de documentos a serem criados para nortear como a gestão de riscos será conduzida na organização, configurando o componente da abordagem. Assim, devem ser criadas a política, o guia de processos, a estratégia, o registro do risco, o registro da questão, o plano de melhoria para a gestão de riscos, o plano de comunicação do risco, o plano de resposta ao risco e o plano de progresso do tratamento do risco. Segundo Bermejo *et al* (2018) para tratar a gestão de riscos de maneira mais individualizada, o guia elenca um processo composto das seguintes etapas: identificar, avaliar, planejar, implementar e comunicar.

Segundo o United Kingdom (2004), a identificação dos riscos deve estar relacionada com os objetivos, mas isto deve ser feito com cautela para não confundir o impacto com o risco em si, muito menos considerar o risco simplesmente como o inverso do objetivo. Assim, a declaração de risco deve ser formada por sua causa e consequência. Cada organização deve

agrupar os riscos em categorias de acordo com a natureza da atividade que exerce, por exemplo: riscos externos, riscos operacionais e riscos de mudanças, com subdivisões.

Deste modo, as categorias vão incorporar riscos nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, em que cada risco deve ser atribuído a um responsável por gerenciá-lo (o proprietário do risco). Para executar esta etapa, a metodologia sugere duas opções de abordagem:

a) Criação de uma comissão de riscos: uma equipe deve ser designada para identificar os riscos realizando uma série de entrevista com os principais atores de todos os níveis da organização, para construir um perfil de risco alinhado aos objetivos da instituição. Deve-se deixar claro que a gerência de linha continua responsável pelos riscos associados a seus objetivos específicos.

b) Autoavaliação de riscos: nesta abordagem a identificação dos riscos é feita por cada nível da organização diretamente, sendo executada por meio de documentação que inclua um quadro de diagnósticos estabelecido através de questionário ou utilizando uma abordagem de workshop com facilitadores habilitados para ajudar as partes envolvidas a identificarem os riscos associados aos seus objetivos .

De acordo com Bermejo *et al* (2018), o guia apresenta várias técnicas que podem ser utilizadas para a identificação dos riscos da organização, dentre elas estão: análise SWOT, matriz de probabilidade e consequência, lista de verificação, diagrama de causa e efeito, entrevistas, etc.

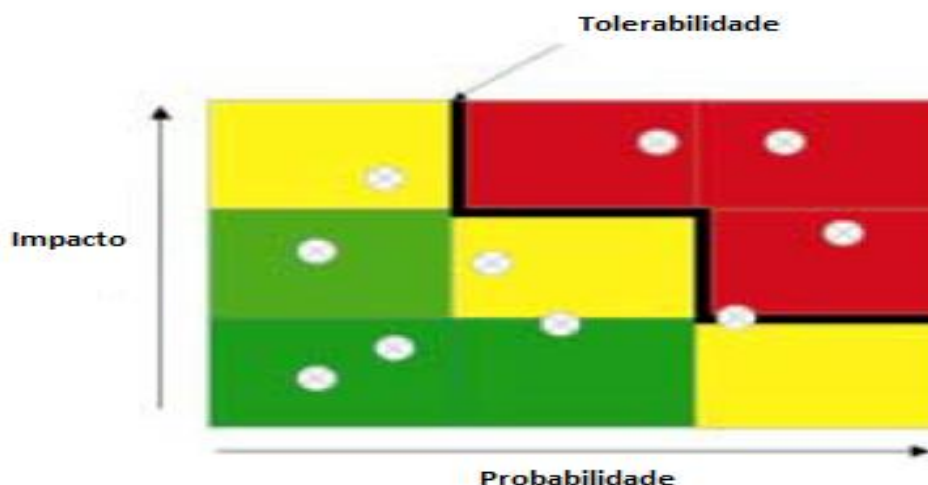
A segunda etapa do processo de gerenciamento de riscos no modelo do Orange Book trata da avaliação dos riscos. É necessário avaliar os riscos para escolher em quais deles será tomada alguma ação, visto que os recursos das organizações são finitos, o que impede o tratamento de todos os riscos encontrados. Para realizar a avaliação de seus riscos, a organização deve levar em conta três princípios: que a probabilidade e o impacto de cada riscos deve ser considerada; o risco deve ser registrado de maneira que facilite o monitoramento e a identificação de prioridades; deixar evidente a diferenciação do risco inerente e residual.

Assim, ao avaliar a probabilidade do risco, a organização reflete sobre as chances de o evento efetivamente acontecer, enquanto que o impacto diz respeito ao efeito que aquela ocorrência pode ter sobre o alcance do objetivo da instituição. A situação do risco inerente ocorre quando a organização ainda não aplicou nenhum controle sobre o risco, enquanto que o risco residual é aquele que resta mesmo após a aplicação de alguma ação corretiva.

Estes dados podem ser representados com o uso de uma matriz de risco, que não tem um padrão fixo, pois vai depender do número de categorias de probabilidade e impacto que a organização vai escolher trabalhar, em função do nível de detalhamento requerido. O guia sugere ainda que seja utilizada a mesma escala de cores dos sinais de trânsito para indicar a importância dos riscos.

Deste modo, o risco residual, ou seja, aquele que a organização está exposta mesmo depois da aplicação de um controle efetivo, é devidamente classificado e priorizado, sendo então comparado com o apetite a risco definido pela organização (tolerabilidade), a fim de verificar se o risco é tolerável ou se alguma ação é necessária. A Figura 6 simplifica a ideia do modelo a respeito desta etapa.

Figura 6 - Matriz de Risco Simples e Tolerabilidade.



Fonte: Adaptado de United Kingdom (2004, p. 19).

O planejamento relaciona-se com o apetite a riscos e a forma como o risco foi abordado. Neste caso, se o risco for considerado uma ameaça trata-se de se comparar o custo ou efeito de se restringir o risco ou se expor a ele. De outra maneira, caso o risco seja encarado como uma oportunidade, o apetite a risco orientará o quanto a organização está disposta a se arriscar para conseguir os benefícios previstos ao aproveitar a oportunidade.

Assim, esta etapa diz respeito às ações adotadas para restringir as ameaças ou aproveitar as oportunidades. O Guia adota cinco abordagens como resposta aos riscos: i) aceitar: quando não há ação a ser tomada, pois o benefício é desproporcional ao retorno; ii) transferir: o risco é transferido a terceiros; iii) evitar: encerrar a atividade que gera o risco; iv) aproveitar a oportunidade; v) tratar: ações tomadas para restringir o risco a um nível aceitável a partir de controles preventivos, corretivos, diretivos ou detectivos.

A implementação diz respeito ao monitoramento do perfil de risco, para verificar se está mudando ou não, bem como garantir que a gestão de riscos continua eficaz, identificando as adequações necessárias. Isto inclui revisar os processos de gerenciamento de riscos uma vez por ano, bem como os riscos propriamente ditos na periodicidade definida pela administração (UNITED KINGDOM, 2004). As técnicas associadas a essa etapa do processo são: atualização de relatório de mapa de risco; tendências de exposição ao risco e atualização de modelos probabilísticos de risco (BERMEJO *et al.*, 2018, p. 63).

A etapa da comunicação deve permear todo o processo de gestão de riscos e é essencial para a identificação de novos riscos ou alteração nos riscos já existentes. Além disso, a comunicação é importante para garantir que todos os atores envolvidos no gerenciamento de riscos entendam suas responsabilidades. Outra característica é que o conhecimento produzido durante o processo possa ser disseminado na organização. Dessa forma, caso alguma experiência exitosa de controle de risco seja formulada, por exemplo, isso pode ser multiplicado na gestão de riscos de outra atividade, caso seja compatível. (UNITED KINGDOM, 2004).

Segundo Bermejo *et al.* (2018) a fim de apoiar as atividades de gerenciamento de riscos o *framework* lista uma série responsabilidades a serem exercidas por diversos atores. Atividades estratégicas, de disseminação e incorporação devem ficar a cargo da Alta Direção. O representante do time sênior deve garantir a governança, controles internos e outras atividades de reporte. Os gerentes de programas, projetos e operações devem garantir que o registro, revisão, avaliação e outras atividades correlatas sejam cumpridas. Uma equipe de qualidade para garantir a conformidade. Especialistas em riscos para assegurar a implementação da Política de Gestão de Riscos e a disseminação da metodologia. E por último as demais equipes, responsáveis por executar o processo de gestão de risco.

2.2.4 Três Linhas de Defesa

O modelo das Três Linhas de Defesa foi publicado em 2012 pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA) com o objetivo de esclarecer papéis e responsabilidades essenciais na gestão de riscos (BRASIL, 2019b). Desse modo, cada grupo relacionado à gestão de riscos e controles na organização deve compreender a extensão de suas atribuições e de que forma suas atividades se relacionam na estrutura de gestão de riscos da organização, a fim de evitar “lacunas” nos controles existentes, ou até mesmo a duplicação deles.

Assim, este *framework* é um modelo simples que visa melhorar a comunicação entre os atores participantes do gerenciamento de riscos, sendo aplicável a organizações de qualquer tamanho (IIA, 2013). A Figura 7 representa o modelo.

Figura 7 - Modelo das Três Linhas de Defesa.



Fonte: IIA (2013, p. 2).

Para gerenciar os riscos na organização o modelo sugere três grupos principais, chamados de linhas de defesa. A primeira linha são os gerentes operacionais e os gerentes de nível médio, que têm as funções de gerenciar os riscos e são considerados os proprietários dos riscos. A gerência operacional deve manter os controles interno e executar os procedimentos de identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, enquanto que os gestores de nível médio supervisionam essas atividades.

A segunda linha de defesa auxilia a primeira linha a desenvolver e monitorar os controles. Possui comumente uma função de gerenciamento de riscos que facilita a implementação das práticas de gerenciamento de riscos e contribui o reporte do risco em toda a organização. A outra função é relacionada à conformidade, responsável por monitorar riscos específicos e se reporta diretamente à alta administração. E uma função de controladoria para monitorar riscos e questões de reporte financeiros. As principais atribuições dessas funções incluem:

- Apoiar as políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação.
- Fornecer estruturas de gerenciamento de riscos.
- Identificar questões atuais e emergentes.
- Identificar mudanças no apetite ao risco implícito da organização.

Auxiliar a gerência a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos e questões.

Fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos.

Facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional.

Alertar a gerência operacional para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.

Monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências. (IIA, 2013, p. 4).

A terceira linha de defesa consiste na auditoria interna, a qual é responsável por avaliar a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos. O reporte das informações deve ser feito diretamente à alta administração e ao órgão de governança. Especificamente relacionada a avaliação da gestão de riscos, a auditoria interna deverá verificar todos os elementos dos controles internos e da estrutura de gerenciamento de riscos.

Para garantir que o modelo das três linhas de defesa seja aplicado no gerenciamento dos riscos na organização, é fundamental o apoio da alta administração e dos órgãos de governança, os quais têm as atribuições de prestação de contas, dentre outras, do estabelecimento de estruturas e processos de governança que permitam um melhor gerenciamento de riscos no alcance dos objetivos.

Os auditores externos, reguladores e outros órgãos externos funcionam como linhas adicionais de defesa por estabelecer requisitos que contribuem para o fortalecimento dos controles internos e incentivo à gestão de riscos na organização. No entanto, as informações repassadas por esses atores são menos extensas em comparação com as linhas de defesa. Por isso, sua principal contribuição é fornecer uma avaliação mais independente e objetiva à organização.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem o objetivo de contextualizar o aparecimento da gestão de riscos no setor público brasileiro, demonstrando como o tema se insere na questão da governança pública. Além disso, serão apresentados alguns exemplos de modelos de gestão de riscos utilizados no setor público.

3.1 Gestão de riscos na administração pública brasileira

Atualmente a relação entre Estado e sociedade evoluiu para um modelo mais participativo. No contexto da administração pública isso influenciou no desenvolvimento de novos modelos de gestão que foram se adaptando ao longo do tempo para atender requisitos de eficiência, transparência, eficácia e efetividade no atingimento do interesse público.

Nesse sentido, a gestão de riscos surge como um componente importante para auxiliar o poder público a atender essas demandas. Deste modo, o objetivo deste capítulo é contextualizar o surgimento e a importância da gestão de riscos na Administração Pública Federal do Brasil.

3.1.1 Transformações no Estado e a Atual Administração Pública do Século XXI

A relação entre o Estado e a Sociedade revela a complexidade política e social na qual evoluiu a Administração Pública brasileira até o século XXI. Segundo Moreira Neto (2008), as democracias formais características do Estado moderno até meados do século XX, em que era suficiente o consenso alcançado para escolha dos agentes políticos, vem sendo gradativamente transformadas em democracias substantivas no mundo contemporâneo, onde os cidadãos são mais esclarecidos e exigentes.

Trata-se de buscar um consenso maior do que a simples indicação das pessoas pelo voto político, mas sim a busca de uma processualidade que leve em conta instrumentos democráticos que possam promover com fidelidade e segurança o processo de formação da vontade participativa. Em consonância a essa nova perspectiva de Estado, a Administração Pública no Brasil evoluiu seus modelos de gestão, buscando se adaptar às novas demandas impostas pela sociedade.

Bitencourt Neto (2017) afirma que a diluição de alguns dogmas do Estado moderno causam importantes mudanças na Administração Pública do Estado de Direito democrático e

social, tanto sob aspecto orgânico quanto do ponto de vista funcional. Desse modo, o caráter de mero prestador de serviços públicos vem sendo gradativamente substituído por um perfil mais regulador e de garantia, em que o Direito Administrativo assume importante papel para viabilizar a consecução desses objetivos, respeitando e harmonizando-se a um constitucionalismo que espelhe a realidade sócio política pós moderna.

Assim, de acordo com Moreira Neto (2008), os Estados emergentes elaboraram suas normas e, conseqüente organização, sob quatro pilares principiológicos: os direitos fundamentais, a subsidiariedade, a participação e o conceito de constituição como ordem de valores.

O fator dos direitos fundamentais foi resultado da promoção do reequilíbrio das relações entre sociedade e estado na política. A subsidiariedade contribuiu tanto para reorganizar as relações citadas, como para direcionar todas as relações internas entre entidades e órgãos públicos, objetivando a desmonopolização do poder, como se verifica na aplicação do princípio da separação de poderes em funções autônomas de Legislativo, Executivo e Judiciário.

A efetividade desses dois pilares depende do outro pilar: a participação, em que se evolui paulatinamente da presunção de legitimidade com base em uma democracia direta ou semidireta, para uma dependência permanente de participação cidadã, assegurada e incentivada pelo estado, para que se alcance a plena e imediata legitimidade.

O quarto pilar para a construção das democracias substantivas corresponde à constituição como ordem de valores, a qual redefine a estrutura jurídica das novas relações entre estado e sociedade, incorporando o direito administrativo, assegurando a proteção de direitos de acordo com a legitimidade e licitude constitucionais, elevando-o à máxima hierarquia normativa.

Moreira Neto (2008) observa que a reestruturação do direito público e, em especial, do direito administrativo, possibilitou reflexões analisando esses normativos como sistemas cognitivamente abertos e, portanto, passíveis de se adaptar a diversos aspectos da realidade, bem como de se renovar permanentemente e receber conceitos de outros ramos do saber.

Obviamente essa evolução partiu de regras apoiadas em um contexto muito diferente da atualidade. O Estado brasileiro passa ainda por um longo processo de atualização dos seus modelos de gestão, executando para isso diversas reformas no intuito de acompanhar a evolução das estruturas e processos organizacionais da administração pública.

3.1.2 Reformas na Administração Pública do Brasil

No Brasil, o marco dos movimentos de Reforma foi em 1930, com a estruturação da máquina pública por meio da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, organizando o gerenciamento dos recursos humanos e questões referentes ao planejamento. Assim, segundo Komatsu (2012), o DASP foi uma instituição que representou um modelo centralizador de gestão governamental, permitindo a implementação das ações e intervenções do Estado até o regime militar.

Segundo Godoy (2012), ao se analisar a obra de Bresser sobre a Reforma do Estado, essa primeira ruptura com o modo de gerir a coisa pública visava combater a administração patrimonialista incutida na mentalidade e cultura do Brasil especialmente no século XIX, ao longo da permanência de D. João VI, onde não havia diferenciação entre o patrimônio público e os bens do soberano.

Nesse sentido, a primeira reforma procurou burocratizar a administração pública no intuito de estabelecer controle de procedimentos, impessoalidade, legalidade e um sentido de moralidade imposto ao agente público, estruturando de forma bem específica os meios que a administração deveria utilizar para executar suas funções. (GODOY, 2012).

Entretanto, apesar de promover o surgimento de órgãos da administração indireta, de caráter assistencial e normativo, e a participação do Estado no setor produtivo, o modelo sucumbiu às influências políticas e patrimonialistas que buscava superar. Deste modo, até 1960, não se caracterizou o modelo burocrático de racionalidade em virtude de prevalência das práticas de clientelismo na administração formal. (GODOY, 2012).

Apenas em 1967 o Estado brasileiro conseguiu implementar de maneira mais efetiva um modelo burocrático instrumentalizado por uma profunda reestruturação com a emissão do Decreto-Lei nº 200/1967. Em um contexto autoritário, o decreto dispôs sobre a organização da administração federal e estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa que se processou nos anos seguintes no regime militar e cuja lógica perdura até hoje. (KOMATSU, 2012).

Mais detalhadamente, Godoy (2012) afirma que o decreto definiu o Presidente da República como chefe do poder Executivo, devendo ser auxiliado pelos Ministros de Estado. Fixou a composição da Administração Federal em Direta (vinculada a estrutura da Presidência da República) e Indireta (entidades com personalidade jurídica própria, como autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista).

Segundo Godoy (2012), o decreto trabalhou os conceitos sobre os princípios que regeriam as atividades administrativas do estado:

Dispôs-se que as atividades da Administração Federal obedeceriam à princípios fundamentais, a exemplo do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle. Fixou-se também que a execução das atividades da Administração Federal deveria ser amplamente descentralizada. (...) Dispôs-se também que a delegação de competência deve ser utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender. Disciplinou-se que o trabalho administrativo deve ser racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco. (GODOY, 2012, p. 19).

Assim, de acordo com Godoy (2012), a lógica burocrática ainda é um modelo dominante no Brasil, especialmente no direito administrativo, sendo visualizada na jurisprudência dos tribunais nacionais e atuações dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas e a Controladoria-Geral da União.

A partir do Decreto-Lei nº 200/1967 houve uma intensa descentralização da administração pública, com a criação de diversos órgãos da administração indireta, como empresas e fundações públicas, no intuito de reduzir o custo da força de trabalho, atrair investimentos mediante incentivos e favorecer a criação de espaços para a reprodução do setor empresarial privado. (GODOY, 2012).

A descentralização foi encarada como um mecanismo de saneamento da máquina pública administrativa e alcançou muitos êxitos nessa fase, como a modernização dos Correios, a informatização da Receita Federal, etc. Entretanto, segundo Komatsu (2012), a expansão econômica do início dos anos 1970 levou ao inchaço da máquina pública, devido ao aumento exagerado da administração indireta, criando uma estrutura de difícil desmobilização e alto custo para a sociedade.

Além disso, apesar do processo de descentralização e democratização após o fim do regime militar, Komatsu (2012) afirma que não houve aproximação da máquina pública ao cidadão, mas sim descentralização do processo decisório, descaracterizando-o. Com o tempo, a crise econômica e fiscal incentivou a adoção de lógicas da administração privada no setor público e no final de 1980 se descortinou uma nova corrente de gestão caracterizada por aspectos gerenciais, que se estendeu ao longo da década seguinte.

Assim, com a justificativa de superar crise fiscal e econômica, a falência do *welfare state* (caracterizada por um estado provedor), o gigantismo e a ineficiência das estruturas públicas burocráticas, o Estado brasileiro acompanhou a tendência mundial da época de seguir

uma orientação neoliberal, reorganizando suas estruturas por meio da adoção de uma lógica e critérios de produção privados, por serem considerados mais eficientes e eficazes aos equivalentes no setor público. (KOMATSU, 2012).

Segundo Godoy (2012), na esteira da redução da intervenção estatal acompanhada pelo fortalecimento de sua capacidade gerencial, deu-se início no Brasil a tentativa de terceira reforma em 1995, capitaneada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRE, elaborada por Luiz Carlos Bresser Pereira. Dentre seus objetivos específicos, o PDRE pretendia melhorar não apenas a organização e o pessoal do estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, permitindo uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil, como assevera Komatsu (2012).

O PDRE foi elaborado em um contexto onde o papel do Estado passa de mero executor para promotor, em que a sociedade é considerada capaz de resolver por si própria, de forma descentralizada, os seus problemas, como muito mais eficiência do que o Estado. Essa perspectiva fica evidente no PDRE:

[...] o Estado tendeu a assumir funções diretas de execução. As distorções e ineficiências que daí resultaram, entretanto, deixaram claro que reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado. [...] O programa de privatizações reflete a conscientização da gravidade da crise fiscal e da correlata limitação da capacidade do Estado de promover poupança forçada através das empresas estatais. Através deste programa transfere-se para o setor privado a tarefa da produção que, em princípio, este realiza de forma mais eficiente. (KOMATSU, 2012, p. 14).

A reforma promovida pelo PDRE promoveu valores como liberdade de escolha do consumidor, maior participação do setor privado na prestação de serviços públicos, desregulamentação da economia, redução da máquina burocrática, privatizações, terceirização, contratualização e etc., de acordo com Komatsu (2012).

Conforme Bitencourt Neto (2017), as mudanças pelas quais o Estado brasileiro passou produziram importantes mudanças na Administração Pública, como a revisão de uma “concepção radical da unidade e da hierarquia, ou uma visão redutora do exercício do poder administrativo à via unilateral”. Na evolução do perfil de Administração prestadora para uma reguladora.

Uma relevante característica da Administração Pública do século XXI é a busca pela eficiência, em que se almeja a adequação de suas escolhas e métodos de gestão para atender aos múltiplos interesses de uma complexa sociedade contemporânea. A preocupação com a qualidade da atuação administrativa visa garantir maior aceitação pelos cidadãos e viabilizar a legitimidade democrática da Administração Pública. (BITENCOURT NETO, 2017).

Neste sentido, a busca pela eficiência deve ser entendida como um objetivo maior de atendimento do interesse público, combinado com a lógica de eficácia e efetividade da ação administrativa, a qual está vinculada à imposição Constitucional brasileira nos artigos “70, 74, II, 144, § 7º, 175, parágrafo único, além do artigo 37, que consagra a eficiência como princípio geral da Administração Pública.” (BITENCOURT NETO, 2017).

3.1.3 Modelos de Gestão na Administração Pública Brasileira

Pode-se perceber que as reformas administrativas ocorridas no Brasil aconteceram como resposta aos diversos contextos da época, inicialmente em uma tentativa de preservação do patrimônio público e respeito aos direitos, os quais foram amadurecendo juntamente com a transição para um ambiente mais democrático e liberal. Entretanto, a estrutura criada não foi condizente com o período de graves crises econômicas, que culminaram com uma crise fiscal do Estado, sendo este acusado de ineficiente.

Com isso, a gestão pública respondeu adotando a lógica privada para sua organização e processos, na tentativa de enxugar a máquina pública às funções essenciais para o Estado. A partir disso, a Administração Pública foi incorporando aspectos baseados na premissa de que o interesse público não é um fim pertencente exclusivamente ao Estado, de que as decisões podem ser construídas em consenso com a sociedade, como requisito de sua plena legitimidade e efetividade, conforme Moreira Neto (2008).

Desse modo, verifica-se que a evolução da administração pública brasileira também pode ser enquadrada nos quatro modelos analisados por Secchi (2009) que vêm inspirando a maioria das reformas na administração pública de vários países. Os modelos trabalhados pelo autor são “o burocrático, a administração pública gerencial, o governo empreendedor e a governança pública.” (SECCHI, 2009, p. 1).

De acordo com Secchi (2009) o modelo burocrático foi criticado por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo auto referencial e inobservância às necessidades dos cidadãos. Esses aspectos derivam das disfunções nas três características principais do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

As críticas à burocracia acabaram exigindo a criação de um novo modelo normativo para a estruturação da administração pública, utilizando valores de produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência da prestação dos serviços, uso de mecanismos de mercado e *accountability* (somatório dos conceitos de responsabilização, transparência e controle). (SECCHI, 2009).

Esse modelo é composto pela administração pública gerencial (APG) e governo empreendedor, geralmente chamados de gerencialismo. Secchi (2009), assevera que a APG está baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade, enquanto GE orienta-se por um estilo pragmático de gestão pública baseado na linguagem e ferramentas da administração privada.

A Governança pode ser conceituada sob diversas perspectivas. No âmbito da administração pública, a governança pode ser entendida como “um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas.” (SECCHI, 2009, p. 12).

Deste modo, a governança organiza como o poder é exercido nas organizações. No contexto público está relacionada à mudança no papel do Estado para o atendimento das demandas sociais, adotando uma postura menos hierárquica e monopolista, centrada no reforço dos mecanismos participativos nas deliberações da esfera pública.

Por exemplo, Secchi (2009) afirma que a governança pública favorece as parcerias público privadas (PPP's) para o alcance de objetivos, em que riscos, custos e benefícios são compartilhados. Isto confirma que a atuação do Estado baseada em consenso utiliza a processualidade participativa como instrumento democrático:

É sobre esses fundamentos material e formal - a busca da eficiência das políticas públicas e o rigor do atendimento da processualidade - que se vai erguendo a formidável arquitetura juspolítica governamental das democracias substantivas, capaz de atender aos desafios institucionais de nosso tempo. Parece que o êxito e a robustez dessas teses já estão mais que comprovados pela rapidez e entusiasmo com que o Direito Público dos povos à vanguarda da civilização vêm avançando na consensualidade. (MOREIRA NETO, 2008, p. 2).

Assim, de acordo com Secchi (2009), o modelo de governança pública é relacional e valoriza a coordenação entre atores públicos e privados, bem como a coordenação horizontal entre organizações públicas, cidadãos, redes de políticas pública e privada, na consecução do interesse coletivo.

3.1.4 Governança e Gestão de Riscos na Administração Pública do Brasil

A rede de relações permite uma maior coordenação e controle do Estado, que influencia no atendimento dos interesses coletivos de maneira mais efetiva. Em função disso, os órgãos da Administração Pública no Brasil são organizados e influenciados para executar suas ações práticas também utilizando um contexto de Governança, mas nesse caso, por uma

perspectiva semelhante à área privada, já que se trata de um contexto corporativo, surgindo justamente durante a crise fiscal de 1980 que preconizou maiores cobranças relacionadas à eficiência, controle, transparência, balanceamento de interesses e participação efetiva de cidadãos, usuários de serviços, acionistas e setor privado. Nesse sentido, o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União assevera:

No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança. A Constituição Federal de 1988 estabelece, no caput do art. 1º, que “a República Federativa do Brasil [...] constitui-se em Estado Democrático de Direito”. Em termos de governança, isso significa dizer que o cidadão tem poder para escolher seus representantes e que o poder não está concentrado no governo, mas emana do povo. A Assembleia Nacional Constituinte de 1988, com vistas a criar as condições necessárias à governança do Estado, fixou direitos e garantias fundamentais dos cidadãos; organizou política e administrativamente o Estado e os Poderes; definiu e segregou papéis e responsabilidades; instituiu sistema de freios e contrapesos e instituiu estruturas de controle interno e externo. (BRASIL, 2014, p. 14).

Assim, a Governança Pública no Brasil vai ao encontro de fortes princípios do Direito Administrativo, resguardados pela Carta Magna de 1988 no Art. 37, especialmente relacionado à eficiência na qual deve se pautar a ação do Estado para melhor retorno à sociedade. As reformas estruturantes pelas quais passam as instituições do Estado brasileiro têm o objetivo de conferir maior racionalidade no processo de tomada de decisão para aumentar a eficiência da governança no setor público. (BRASIL, 2018e).

De acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU a governança pode ser analisada sob quatro perspectivas: “(a) sociedade e Estado; (b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; (c) órgãos e entidades; e (d) atividades intraorganizacionais.” (BRASIL, 2014, p. 18).

Essas quatro perspectivas devem estar alinhadas para criar uma estrutura de governança coesa e coordenada de modo a garantir a efetividade dos resultados. A governança de órgãos e entidades possui a função de “avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (BRASIL, 2014, p. 30).

Assim, em termos corporativos, a governança funciona como um sistema de direção e controle para as organizações, a fim de evitar os problemas derivados da teoria da agência. De origem na iniciativa privada, esta teoria analisa a relação entre o proprietário da empresa, ou acionistas, e o administrador a quem é delegado o poder para decidir, visto que nesta situação pode ocorrer divergência de entendimento ou de interesses quanto às decisões mais apropriadas para a empresa. (FRANCO, 2018).

No contexto público a sociedade exerceria o papel de “proprietário da empresa”, enquanto que as autoridades, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público exerceriam o papel de “administrador”. A interação entre esses diversos atores, a forma como se organizam e procedem reflete o sistema de governança. Isto envolve:

[...] as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização [...]. (BRASIL, 2014, p. 28).

Assim, para que as funções da governança nos órgãos e entidades sejam executadas de maneira satisfatória, três mecanismos devem ser adotados: liderança, estratégia e controle. Para cada mecanismo foram designados alguns componentes para contribuir no alcance dos objetivos. Esses componentes possuem trinta e duas práticas associadas à boa governança, as quais são mensuradas por meio de itens de controle. Em relação ao mecanismo de controle, os componentes definidos foram: gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; accountability e transparência. (BRASIL, 2014).

Conforme o ACÓRDÃO nº 1273/2015 (BRASIL, 2015a), o mecanismo de controle é o responsável por auxiliar a organização a manter a coerência com estratégia estabelecida, onde o componente da gestão de riscos e controle interno teria a função de analisar a capacidade da organização de manter uma eficaz gestão de riscos que contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com *Australian National Audit Office*, dentre os elementos essenciais para a governança no setor público está a “otimização do desempenho através do planejamento, integrado à gestão de riscos, inovação e monitoramento dos resultados” (ANAO *apud* FRANCO, 2017, p. 9). Conforme Franco (2017), a gestão de riscos aparece integrada à governança corporativa em diversos modelos de melhores práticas.

Entretanto, dados do Levantamento de Governança Pública, mostraram que a prática de gestão de riscos foi a que apresentou pior aderência por parte das organizações públicas do Brasil, assinalando “a necessidade de aprimoramento da estrutura de gestão de riscos em grande parte da administração pública, de maneira a reduzir o impacto negativo dos riscos sobre as metas organizacionais.” (BRASIL, 2015b, p. 2).

Detalhadamente o ACÓRDÃO nº 1273/2015 (BRASIL, 2015a) aponta que, apesar de as organizações públicas federais estarem em uma situação menos gravosa, 54% das organizações públicas do Brasil estariam no estágio inicial do mecanismo de controle, demonstrando a deficiência em criar uma estrutura de controle interno e gestão de riscos

adequada, em executar suas operações com transparência e em garantir a responsabilização e a prestação de contas.

Em função do resultado deste levantamento foi recomendado à Casa Civil da presidência da República, ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público a elaboração de um modelo de governança para aprimorar a gestão:

[...] elaborem modelo de governança para aprimorar a atuação das organizações públicas, que contemple medidas para a solução das fragilidades detectadas no presente levantamento afetas a estratégia, gerenciamento de risco, atuação das unidades de auditoria interna, aprovação formal de planos pelo dirigente máximo, direcionamento estratégico e supervisão de resultados. (BRASIL, 2015a, p. 89).

As constatações do Tribunal de Contas da União (TCU) relacionadas à gestão de riscos na Administração Pública Federal contribuíram para conferir maior visibilidade a este aspecto da governança, visando atender às demandas de uma sociedade que é cada vez mais consciente e exige “[...] uma administração pública ágil e eficiente, capaz de implementar políticas e programas de governo que entreguem o melhor valor para a população.” (BRASIL, 2018c, p. 3).

O gerenciamento de riscos no setor público ainda é um paradigma a ser atingido, havendo necessidade não apenas de estruturas e processos, mas também de uma cultura de gerenciamento de riscos que contribua para a organização atingir seus objetivos de maneira otimizada.

Neste sentido, recentemente foi regulamentada em âmbito federal a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto nº 9.203, de 22 de dezembro de 2017, a qual define no artigo 17 a obrigatoriedade de a alta administração:

estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança. (BRASIL, 2017).

Apesar do Decreto acima, o marco regulatório para a gestão de riscos no âmbito do poder Executivo Federal foi a Instrução Normativa Conjunta Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/CGU nº 01 de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança, tratando a gestão de riscos em capítulo separado dos controles internos, especificando princípios, objetivos, estrutura e responsabilidades desse componente da governança. (BRASIL, 2018a).

A IN MP/CGU Nº 01/2016 foi a primeira resposta do governo federal às sinalizações dos órgãos de controle sobre a necessidade de melhorar a gestão de riscos na governança da Administração Pública. Nela, foi determinado que os órgãos e entidades do poder executivo federal deveriam instituir suas Políticas de Gestão de Riscos especificando, pelo menos, seus princípios, objetivos, estrutura do modelo e responsabilidades no processo de gestão de riscos. (BRASIL, 2018a).

Deste modo, a gestão de riscos na Administração Pública brasileira ainda é uma prática recente e está inserida em um contexto maior de governança, que busca em geral melhorar a eficiência no atingimento do interesse público por meio de uma postura gerencial proativa que leve em consideração as incertezas capazes de afetar os objetivos organizacionais.

3.2 Modelos de gestão de risco no setor público

Vários órgãos criaram metodologias para a aplicação da gestão de riscos. Neste trabalho foram analisadas as metodologias de instituições públicas de diversas naturezas, identificadas como referência no assunto, visto que já tratam da temática há algum tempo e possuem documentos formalizados sobre o assunto. Assim, analisaram-se os documentos dos seguintes órgãos: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP); Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU); e Tribunal de Contas da União (TCU).

No intuito de verificar a experiência de outras Universidades em relação a Gestão de Riscos, utilizou-se o mapa de riscos de exposição à fraude e corrupção criado pelo TCU para a seleção das instituições a serem analisadas. Esse mapa relaciona o poder econômico e regulatório dos órgãos com os respectivos controles contra exposição à fraude e corrupção. De acordo com o posicionamento da instituição no mapa, significa que ela possui uma baixa, média, alta ou altíssima exposição a fraude e corrupção. (BRASIL, 2019f).

Assim, foram escolhidas, dentre as Instituições de Ensino, as Universidades na mesma faixa de poder econômico da UFPA (movimentação entre 100 milhões e 1 bilhão de reais) com menor índice de fragilidade de controles de fraude e corrupção segundo o TCU (baixa fragilidade), visto que seriam universidades que possuem boas práticas de gestão de riscos, estando aptas para serem utilizadas como parâmetro de consulta. Deste modo, foram encontradas duas Universidades que atenderam esses requisitos: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) e Universidade Federal de Lavras (UFLA). (BRASIL, 2019c).

3.2.1 Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP

O Ministério do Planejamento (MP) publicou o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (MGIRC) em agosto de 2017, com um total de cinquenta e duas páginas. Ressalta-se que o MP foi um dos criadores da IN 01/2016, que regulamentou a gestão de riscos no setor público do governo federal, tendo sido um dos primeiros órgãos a elaborar uma metodologia própria.

Em função disso o MGIRC transformou-se em uma referência no setor público, inclusive sendo abordado como modelo no Curso de Gestão de Riscos no Setor Público (ENAP, 2019), ofertado na modalidade à distância (online), pela Escola Nacional de Administração Pública, através do Portal da Escola Virtual de Governo.

O MP adota quatro instrumentos institucionais para viabilizar a implementação de sua gestão de riscos, além de estabelecer seu apetite a risco, são eles. (BRASIL, 2017b):

- a) Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão;
- b) Instâncias de Supervisão / Linhas de Defesa: em que as responsabilidades dos atores são resumidas em uma Matriz de Responsabilidades;
- c) Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão: que detalha o processo de gestão de riscos;
- d) Solução Tecnológica: onde é previsto o uso de um sistema futuramente, mas informa que inicialmente será utilizada uma planilha dotada das configurações necessárias para a aplicação da metodologia, chamada de Planilha Documentadora.

No MGIRC não há a definição do apetite a risco adotado pela Instituição, mas apenas a explicação do conceito. Além disso, são abordados apenas os eventos de impacto negativo.

Em relação ao gerenciamento do risco, o MGIRC é baseado na estrutura do COSO ERM e prevê cinco etapas: 1 - análise de ambiente e de fixação de objetivos; 2 - identificação

de eventos de risco; 3 - avaliação de eventos de riscos e controles; 4 - resposta a risco; e 5 - informação comunicação e monitoramento.

Na etapa 1 são consideradas as informações sobre o órgão/unidade, sobre o macroprocesso/processo e realizada uma análise *Swot* para identificar as forças e franquezas, bem como as possíveis influências do ambiente externo sobre o macroprocesso/processo quanto a oportunidades e ameaças.

Na etapa 2 são identificados os eventos de risco, assim como suas causas e consequências. Nesta etapa o MGIRC sugere que várias técnicas podem ser utilizadas para identificar os riscos: *brainstorming*, *workshops*, *checklist*, diagrama de *Ishikawa*, método dos "cinco porquês", método *bow-tie*. Além disso, o manual apresenta uma sintaxe para auxiliar na descrição de um evento de risco: devido a <causa>, poderá acontecer <risco>, o que poderá levar a <consequência> impactando no <objetivo>. Para finalizar, deve-se caracterizar os riscos encontrados quanto a categoria (Estratégico, Operacional, Orçamentário, Reputação, Integridade, Fiscal e Conformidade) e natureza (orçamentária-financeiro ou não orçamentário-financeira). Essas informações dão origem ao Mapa de Riscos.

A etapa 3 ocorre em três subetapas:

a) Primeiro é calculado o risco inerente por meio da multiplicação entre os valores da probabilidade e impacto, considerando uma escala de 1 a 5 (pesos) para cada. Assim, a probabilidade é medida de acordo a variação da frequência observada em muito baixa, baixa, possível, alta e muito alta. Já o impacto do risco é medido considerando-se a repercussão das consequências nos seguintes aspectos do Ministério: esforço da gestão, regulação, reputação, negócios/serviços à sociedade, intervenção hierárquica e orçamento, em que cada um desses aspectos possui um peso específico (que foi atribuído por meio do método de Análise Hierárquica de Processos - AHP⁵) que compõe o valor final do impacto do risco.

b) A segunda subetapa consiste em avaliar a efetividade (desenho e operação) dos controles existentes em relação ao risco identificado.

c) Por fim é calculado o risco residual, traduzindo-se no nível de risco de cada evento identificado, posicionando o risco na matriz de probabilidade x impacto (matriz de riscos) de acordo com a seguinte classificação: risco pequeno (nível 1 a 3), risco moderado (nível 4 a 6), risco alto (nível 7 a 12) e risco crítico (nível 12 a 25).

⁵Analytic Hierarchy Process ou Análise Hierárquica de Processos (AHP) é um método desenvolvido na década de 70 para apoio à tomada de decisão, para a resolução de conflitos negociados em problemas com múltiplos critérios (BRASIL, 2018a).

Na etapa 4 do MGIRC é definida a estratégia de resposta ao risco residual de acordo com a avaliação que se fez do risco (matriz de riscos) e compatível com a tolerância a riscos, além de designar um responsável pelas respostas (proprietário do risco). Os tipos de respostas possíveis são: evitar, reduzir, compartilhar/transferir e aceitar. Esta etapa prevê ainda a criação de um Plano de Implementação dos Controles (Plano de Ação), baseado na ferramenta 5W2H⁶.

A etapa 5 corresponde ao monitoramento da gestão de risco por meio do Mapa de Riscos e da elaboração de Relatórios dos Planos de Implementação dos Controles (que deveriam ser elaborados a cada seis meses e conter os tópicos previamente definidos), que serão avaliados pelas instâncias de supervisão. A comunicação ocorre entre os atores definidos como de nível operacional, tático e estratégico na metodologia. Após implementados os controles, compete ao gestor do risco avaliar continuamente a eficácia dos controles, podendo usar como fonte de informações o registro de reclamações e denúncias na Ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas da CGU e do TCU, mudanças de normas ou nos objetivos estratégicos. A metodologia orienta ainda que as unidades elaborem indicadores para o acompanhamento da implementação da gestão de riscos e oferece alguns exemplos, como a % de processos essenciais com riscos mapeados por unidade e a % de controles implementados por processo.

Assim, cada uma dessas etapas vai sendo registrada na Planilha Documentadora, a qual já vem previamente configurada e possui as seguintes abas: Instruções, Ambiente e Fixação de Objetivos, Mapa de Riscos, Cálculo do Risco Inerente, Cálculo do Risco Residual, Plano de Ação; Resposta ao Risco; Impacto - Fatores de análise e a Probabilidade.

O MP esclarece que para a aplicação desta metodologia é necessária a definição e priorização dos macroprocessos/processos das unidades. Para isso, disponibiliza um Método de Priorização de Processos que pode ser utilizado para classificação dos processos das unidades, porém faculta à unidade escolher os processos baseada apenas em sua necessidade.

O MGIRC apresenta ao final do documento quatro anexos constando: Termos e Definições utilizados; a Matriz de Responsabilidades adotada; uma lista sugestiva de riscos e outra de controles.

⁶ A ferramenta 5W2H auxilia no desenvolvimento de um plano de ação por meio da identificação das variáveis que afetam o processo, por meio da resposta às seguintes perguntas: O quê deve ser executado? Por que deve ser executado? Quem será o responsável pela execução? Onde a ação será executada? Quando a ação será executada? Como serão executados os procedimentos? Quanto custará cada procedimento? (MARTINS, 2017).

3.2.2 Controladoria Geral da União - CGU

A Controladoria Geral da União (CGU) publicou sua Metodologia de Gestão de Riscos em abril de 2018, com trinta e quatro páginas. Tendo participado da elaboração da IN 01/2016, o órgão também se tornou uma referência no setor público nessa área de gestão de riscos.

A metodologia da CGU baseou-se nos *framework* do COSO ERM e da ISO 31000 e organizou a arquitetura de sua gestão de riscos composta de princípios, objetivos, estrutura, competências e processo, estruturada e monitorada principalmente pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE) e pela alta administração. (BRASIL, 2018a).

Inicialmente o documento apresenta uma série de conceitos úteis para o entendimento da metodologia, além dos princípios e objetivos da gestão de riscos da CGU. Em seguida é detalhada a estrutura de gestão de riscos instituição, em que o componente Mandato e Comprometimento é exercido CGE e pela alta administração; o componente Concepção da Estrutura é composto pela Política de Gestão de Riscos da GCU, definição da responsabilização dos atores envolvidos na gestão de riscos, os recursos necessários e as formas de comunicação adotadas para implementação de sua gestão de riscos; o componente Monitoramento e Análise crítica significa comparar a gestão de riscos da CGU com as bases normativas e legais existentes; e o Melhoria Contínua consiste na revisão pelo menos anual de todos os componentes.

As competências dos atores envolvidos na gestão de riscos da CGU também foi organizada segundo o modelo das três linhas de defesa, em que na 1ª linha atuam os servidores e os responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais. Na 2ª linha atuam o Núcleo de Gestão de Riscos e o Comitê Gerencial. Na 3ª linha foi designado uma solução para exercício da função de auditoria. A CGU definiu como alta administração os dirigentes máximos das quatro unidades finalísticas do Órgão e o CGE formado pelos membros da alta administração.

Para integração da gestão de riscos aos processos organizacionais a metodologia definiu que cada unidade da CGU vai elaborar um Plano de Gestão de Riscos e integrá-lo ao seu Plano Operacional Anual, identificando os processos organizacionais que terão seus riscos gerenciados. Em que a escolha do processo organizacional deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da Instituição.

Como recursos para a execução das etapas de gerenciamento de riscos o manual orienta que a unidade designe uma equipe de pessoas que conheça o processo e a Metodologia

de Gestão de Riscos da CGU. Em relação a comunicação, a metodologia define a formalidade como regra, instituindo o caráter restrito das informações geradas pelas etapas do processo. São previstas capacitações no mínimo semestrais sobre a gestão de riscos e facultada às unidades a solicitação treinamentos sobre a Metodologia de Gestão de Riscos da CGU.

A gestão de riscos da CGU é orientada para os processos organizacionais e deve ser executada pelas unidades seguindo as etapas estabelecidas na metodologia. As unidade devem reportar os resultados da gestão de riscos ao Núcleo de Gestão de Riscos, o qual os reportará ao Comitê Gerencial e ao Comitê de Gestão Estratégica, após realizar uma avaliação especial dos riscos classificados como "Extremo".

Assim, a metodologia de gestão de riscos da CGU estabeleceu onze etapas para sua operacionalização: 1 - definição do Plano de Gestão de Riscos; 2 - seleção do processo organizacional; 3 - entendimento do contexto; 4 - identificação e análise dos riscos; 5 - avaliação dos riscos; 6 - priorização dos riscos; 7 - definição das respostas aos riscos; 8 - validação dos resultados das etapas; 9 - implementação do plano de tratamento; 10 - comunicação e monitoramento; e 11 - avaliação estratégica.

A etapa 1 corresponde na identificação e priorização dos processos organizacionais pelo dirigente máximo da unidade, os quais comporão o Plano de Gestão de Riscos. A etapa 2 objetiva selecionar dentre os processos previstos no Plano de Gestão de Risco, quais serão objeto do gerenciamento de riscos, além de identificar o servidor responsável por acompanhar a execução das etapas seguintes, bem como a equipe técnica que implementará o processo de gerenciamento de riscos.

Na etapa 3 é feita uma análise SWOT⁷ do processo objeto da gestão de risco, esclarecendo, dentre outras informações, qual o apetite a risco da unidade para o processo organizacional em questão, caso seja diferente daquele definido na metodologia. Na etapa 4 deve-se criar uma lista abrangente de eventos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento processo organizacional em análise e, em seguida, indicar o objetivo do processo a ser impactado pelo risco, a categoria do risco (operacional, legal, financeiro/orçamentário e/ou integridade), a causa e consequência do risco, bem como a descrição dos controles já existentes.

Na etapa 5 são calculados os níveis dos riscos e classificados em risco baixo, médio, alto ou extremo (associados respectivamente às cores verde, amarela, laranja e vermelha), de

⁷ Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). As informações obtidas sobre o ambiente interno e externo, contribuem na identificação dos riscos e na escolha das respostas ao riscos. (BRASIL, 2017b).

acordo com o enquadramento em uma faixa de 0 a 100, gerando uma Matriz de Riscos. O nível de risco é encontrado por meio da multiplicação entre a probabilidade e o impacto, os quais variam de acordo com uma escala de 1 a 10 em: muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto. Essa etapa é feita em três sequências: primeiro se calcula o nível do risco inerente, em que ao se julgar a probabilidade e impacto não se leva em consideração a existência de eventuais controles; em seguida, avalia-se a eficácia dos controles apontados na etapa anterior (identificação e análise de riscos), que podem ser considerados como controle forte, satisfatório, mediano, fraco ou inexistente (correspondendo a uma escala de fatores que variam de 0,2 a 1); por fim, calcula-se o valor do riscos residual por meio da multiplicação do nível do risco inerente pelo fator de avaliação do controle associado.

Na etapa 6 é definida a atitude da unidade em relação à priorização para tratamento dos riscos residuais, levando em consideração o nível do risco e o apetite a risco definido na etapa 1. A metodologia define que os riscos de nível alto e extremo devem ser priorizados para tratamento pois estão fora do apetite a risco da CGU, enquanto os riscos de nível médio e baixo precisam de uma justificativa da unidade caso se opte por também tratá-los.

Na etapa 7 os riscos que foram priorizados serão objeto de tratamento de acordo com nível encontrado, segundo as opções apresentadas pela metodologia: mitigar, compartilhar, evitar ou aceitar. A opção de aceitar significa que nenhum novo controle precisa ser implementado e, por isso, aplica-se a riscos que estejam dentro do apetite da CGU. As outras opções de tratamento são para o riscos com nível acima do apetite da instituição. A opção de mitigar o risco envolve implementar controles que diminuam as causas e/ou consequências do risco. Adota-se a opção de compartilhar o risco quando a implementação de um controle não apresente um custo/benefício adequado. Evitar o risco significa encerrar o processo organizacional, ou porque o custo de implementação de um controle seria muito elevado, ou porque não há entidade que aceite compartilhar o risco. A metodologia orienta que controles novos só devem ser criados depois de se avaliar a possibilidade de melhorar ou extinguir controles existentes. Além disso, as iniciativa de tratamento envolvendo mais de uma unidade devem ser validadas pelos devidos responsáveis.

A metodologia criou um modelo de planilha de apoio ao processo de gerenciamento de riscos onde devem ser registradas as etapas 4, 5, 6. Especificamente para a etapa 7 (definição das respostas aos riscos) foi criado um modelo de Plano de Tratamento, a fim de permitir o detalhamento das medidas de tratamento informadas na planilha supracitada. O Plano de Tratamento segue a lógica da técnica 5W2H. O Plano de Tratamento deve compor o

Plano de Gestão de Riscos da unidade. A metodologia não indica um modelo específico para o Plano de Gestão de Riscos.

A etapa 8 corresponde à avaliação e aprovação das informações geradas nas etapas anteriores pelo dirigente máximo da unidade organizacional. Devendo ser reportadas ao Núcleo de Gestão de Riscos e inseridas no Plano de Gestão de Riscos das unidades responsáveis.

A etapa 9 é a implementação do Plano de Tratamento pelas unidades responsáveis. Já a etapa 10 consiste na comunicação e monitoramento de todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, que deve observar uma Matriz de Responsabilidade que atribui ações específicas para cada ator da gestão de riscos: quem executa (responsável); quem aprova (autoridade); quem deve ser consultado; e quem deve ser informado. A metodologia orienta que as mudanças identificadas por ocasião do monitoramento devem ser encaminhadas ao Núcleo de Gestão de Riscos, e que o mesmo produzirá um boletim trimestralmente com o resultado dos Plano de Gestão de Riscos de cada unidade para enviar ao Comitê Gerencial e ao Comitê de Gestão Estratégica. Além disso, o Núcleo deve encaminhar um Relatório de Monitoramento pelo menos uma vez por ano aos Comitês. Não há um modelo de Relatório de Monitoramento.

A etapa 11 corresponde a uma reavaliação dos riscos classificados como "Extremo". Assim, o Núcleo de Gestão de Riscos, a equipe técnica designada para o processo de gerenciamento dos riscos, o Comitê Gerencial, o Comitê de Gestão Estratégica da CGU e o dirigente máximo da unidade devem definir critérios objetivos para a avaliação da probabilidade e impacto do risco. Aos critérios estabelecidos devem ser associados pesos, os quais devem ser definidos com o uso do método de Análise Hierárquica de Processos - AHP.

3.2.3 Tribunal de Contas da União - TCU

O Tribunal de Contas da União (TCU) publicou seu Manual de Gestão de Riscos em maio de 2018, com cinquenta e duas páginas. A metodologia de gestão de riscos do TCU foi baseada na ISO 31000, possuindo uma estratégia iterativa, implementada em ciclos sucessivos e com complexidade crescente, a fim de permitir a evolução do modelo de gestão de riscos interno e o aperfeiçoamento do seu manual. (BRASIL, 2018i).

O manual foi elaborado a partir da política de gestão do riscos do órgão e visa sua implementação. O documento aborda o objetivo e os princípios de gestão de riscos do TCU, apresenta sua estrutura de governança e detalha o processo de gestão de riscos organizacionais

a ser adotado pelas unidades do órgão, finalizando com um glossários dos principais termos utilizados e um anexo para apoiar as etapas de Análise e Avaliação de riscos.

De acordo com os princípios, a gestão de riscos do TCU se aplica qualquer tipo de atividade, projeto ou processo, devendo ser uma atitude permanente e integrada ao processo decisório, considerando sempre o custo-benefício de sua aplicação. Além disso, o TCU considera que o sucesso ou fracasso da gestão de riscos depende da cultura organizacional e, portanto, deve considerar a influência dos fatores humanos na execução do processo de gestão de riscos. A gestão de riscos no TCU deve ser apoiada pela alta administração, a qual deve liderar pelo exemplo demonstrando compromisso com a gestão de riscos e gerenciar os riscos-chave.

O manual esclarece que podem ser objeto da gestão de riscos qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, recursos que dão suporte à realização dos objetivos do TCU e, até mesmo, unidades organizacionais podem ser objeto da gestão de riscos.

O Sistema de Gestão de Riscos (SGR) do TCU é composto pela política de gestão de riscos do órgão, estruturas organizacionais, planos, relacionamentos, responsabilidades, atividades, processos e recursos. As instâncias do SGR são: Plenário, Presidente, Comissão de Coordenação-Geral (CCG), Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SEPLAN), Unidades básicas, Coordenadores setoriais de gestão de riscos.

A SEPLAN é a unidade central de coordenação e supervisão da gestão de riscos no TCU e deve identificar dentre os riscos informados pelos gestores de risco, quais serão considerados os riscos-chave e monitorá-los, reportando-se ao CCG e ao Presidente. O Coordenador setorial de gestão de riscos coordena e fomenta a execução do SGR no âmbito de sua unidade básica e se reporta à SEPLAN. O gestor do risco tem autoridade sobre o risco e executa as atividades do processo de gestão de riscos, podendo ser gestores de projetos, especialistas seniores, gestores de nível operacional, dirigente de unidade básica, responsáveis por um processo, atividade ou ação de plano institucional. O gestor de risco se reporta os resultados da gestão de riscos ao coordenador setorial e à SEPLAN.

O CCG é responsável por validar os riscos-chave. O Presidente do TCU deve definir os limites de exposição a riscos de abrangência institucional, com base em proposta elaborada pela SEPLAN e encaminhada pela CCG. Ao Plenário cabe avaliar as propostas de mudança na política de gestão de riscos da Instituição.

O TCU organiza o funcionamento do SGR de acordo com o objeto onde é feita a gestão de riscos. Assim, caso a objeto da gestão de riscos sejam as competências

constitucionais, objetivos estratégicos ou macroprocessos, a responsável será a SEPLAN, que deverá identificar os riscos e medidas mitigadoras junto aos atores relacionados ao nível estratégico e gerir os riscos-chave da Órgão. Caso o objeto da gestão de riscos sejam os processos, deve ser realizada oficina com servidores que conhecem o processo para identificar os riscos e suas medidas mitigadoras, de acordo com os critérios de priorização dos processos definidos pela SEPLAN. No caso de o objeto da gestão de riscos ser uma unidade organizacional, a gestão de riscos deve ser vinculada ao seu processo de planejamento, onde os riscos devem ser considerados por ocasião da escolha ou não de alguma estratégia, e inseridas as respectivas medidas mitigadoras no plano da unidade. A gestão de riscos de projetos deve seguir o processo de gestão de riscos definido pelo manual.

Para realizar a gestão de riscos desses objetos, o manual define as seguintes etapas: 1 - estabelecimento do contexto; 2 identificação dos riscos; 3 - análise dos riscos; 4 - avaliação dos riscos; 5 - tratamento dos riscos; 6 – monitoramento; 7 - comunicação e consulta com partes interessadas; e 8 - melhoria contínua.

A etapa 1 visa compreender o ambiente interno e externo do objeto da gestão de risco, devendo ser identificado o objetivo a ser alcançado, quais os processos relevantes para o alcance do objetivo definido, quem são as pessoas envolvidas no processo e os principais fatores que podem afetar o alcance do objetivo (pessoas, sistemas, legislação, estruturas organizacionais etc).

A etapa 2 refere-se a identificação e descrição dos riscos, que deve ser realizada por meio de oficinas de trabalho com pessoas que conheçam bem o objeto da gestão de risco, usando técnicas como *brainstorming*, *brainwriting*, entrevistas, visitas técnicas etc. Deve-se identificar com clareza o objetivo, listar para cada objetivo os eventos que possam ter impacto negativo no seu alcance e descrever como cada risco impacta no objetivo associado.

Na etapa 3 é analisado o nível do risco. Primeiro avalia-se o impacto do risco no objetivo, depois sua probabilidade de ocorrência, para então definir o nível do risco com base em uma matriz de multiplicação entre a probabilidade e o impacto. A metodologia não define uma escala padrão a matriz de risco, apenas orienta que o gestor deve escolher o nível de análise mais adequado para a tomada de decisão e que não seja algo muito trabalhoso.

A etapa 4 vai definir se o risco é aceitável ou não, por meio da comparação entre o nível do risco (encontrado na etapa anterior) com o limite de exposição ao risco, a fim de avaliar se é desejável seu tratamento. Primeiro deve-se identificar as causas e consequências para a organização como um todo dos riscos com nível acima do limite de tolerância estabelecido, em seguida deve-se avaliar em relação aos riscos abaixo do limite de exposição,

quais necessitarão ser monitorados e quais não precisarão de nenhuma providência (serão aceitos). O manual informa que cabe aos gestor definir quais riscos serão mitigados, independentemente dos níveis de risco encontrados

A etapa 5 corresponde na identificação das medidas de tratamento dos riscos. Deve-se avaliar a viabilidade dessas medidas (custo-benefício, tempestividade, efeitos colaterais etc); decidir quais serão implementadas; e elaborar plano de implementação e incluí-lo nos planos institucionais. O manual reitera que essa etapa deve ser realizada em oficinas com pessoas que conheçam o processo, ou pelo próprio gestor do risco, podendo ser usadas as mesmas técnicas da etapa 2 para a identificação das opções de tratamento, utilizando-se também dos seguintes questionamentos: como reduzir a probabilidade de ocorrência do risco?; como reduzir o impacto do risco?; e é possível transferir o risco?. Esta etapa oferece um modelo de tabela para registro das informações, com os seguintes campos: objetivo, risco, nível do risco, causa, consequência e tratamento.

A etapa 6 refere-se ao acompanhamento do desempenho da gestão de riscos específica de um objeto (a cargo do gestor do risco) ou do SGR como um todo (a cargo da SEPLAN, coordenadores setoriais e alta administração do TCU). O monitoramento consiste na atualização das etapas 3 (análise) e 4 (avaliação), e na verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e resultados da etapa 5 (tratamento). Os riscos chave serão monitorados pela SEPLAN em conjunto com os gestores de risco a cada ciclo de avaliação da estratégia organizacional.

A etapa 7 refere-se ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos, bem como a identificação das partes interessadas que receberão essas informações, as quais devem fluir nos dois sentidos tanto vertical, quanto horizontalmente. Assim, as informações sobre os riscos e seu tratamento devem ser comunicadas a todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados pelo risco caso o mesmo se materialize.

A etapa 8 diz respeito ao aperfeiçoamento ou ajustes em função do monitoramento dos riscos, ficando a cargo da CCG quando se tratar do Sistema de Gestão de Riscos do TCU, e a cargo dos gestores de risco nos demais objetos.

3.2.4 Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS

A Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) dispõe de um Plano de Governança Institucional (PGI) para atender as regras sobre transparência e economicidade na Administração Pública, por meio de seus eixos estratégicos de gestão: pessoas, bolsas,

auxílios, retribuição pecuniária, integridade, riscos, controles internos, sustentabilidade, contratações, acessibilidade, ocupação dos espaços físicos e tecnologia da informação e comunicação. (UFMS, 2018).

O PGI da UFMS define Alta Administração como os ocupantes de Cargo de Direção no nível de hierarquia imediatamente inferior e sucessivo ao do Dirigente Máximo. Além disso, possui como objetivo e diretriz gerenciar riscos e desempenho, por meio de controles de acompanhamento e monitoramento.

A governança da UFMS é apoiada pelo Comitê de Governança Institucional, pelos Comitês Permanentes em áreas estratégicas e por Comissões de Assessoramento, com apoio técnico da Auditoria Interna. Os Comitês Permanentes que compõe a governança da UFMS são: Comitê de Gestão de Pessoas; Comitê de Governança Digital; Comitê de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária; Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI); Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável; Comitê de Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade; e Comitê de Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas.

O CGIRCI é composto pelos Pró-Reitores; Secretários Especiais; Diretores das Agências; Chefe da Coordenadoria de Planejamento Institucional da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN); Chefe da Coordenadoria de Gestão Orçamentária da PROPLAN; Chefe da Coordenadoria de Gestão Financeira e Contábil da PROPLAN; Presidente da Comissão de Ética; um especialista na área de Gestão de Riscos e Controles Internos (indicado pelo Presidente do CGIRCI e integrado por portaria do Reitor); e Ouvidor.

Dentre as várias competências dos Comitês Permanentes, está a elaboração anual de um Plano de Gestão (específico para cada Comitê), com metas, indicadores e formas de monitoramento, além da sistematização e produção de relatórios que subsidiem as revisões do PDI da UFMS. Aos Comitês também é facultado requerer auxílio técnico voluntário de membros da Comunidade Universitária e da sociedade civil, para melhorar a qualidade dos trabalhos. Os Comitês devem se reunir ordinariamente uma vez por trimestre (composto pela maioria absoluta), sendo necessária a maioria simples para aprovar as deliberações.

Aproximadamente um ano depois de publicar o Plano de Governança, a UFMS aprovou sua Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, por meio da Resolução nº 61, de 30 de maio de 2019 (UFMS, 2019b), a qual se aplica a toda a Instituição, abrangendo servidores, estudantes, prestadores de serviços, colaboradores, estagiários, bolsistas, consultores externos e qualquer um que desempenhe atividade na UFMS.

A UFMS também utiliza o modelo das três linhas de defesa para organizar os níveis de estrutura com as respectivas atribuições dentro do gerenciamento de riscos. Em que a 1ª linha corresponde aos gestores, os quais são os proprietários dos riscos relacionados aos seus processos de trabalho. Na 2ª linha de defesa estão as Unidades ou órgãos que dão suporte aos gestores operacionais. Já a 3ª linha é representada pela Auditoria Interna, a qual deve avaliar os controles internos da primeira linha de defesa. Ainda quanto a estrutura de gestão de riscos, a UFMS estabeleceu Instâncias de Supervisão para a integração da gestão de riscos nos processos e atividades organizacionais, quais sejam: Comitê de Governança Institucional; Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos; Gestor de Riscos; e Auditoria Interna.

Um dos princípios da PGR da UFMS é a integração da gestão de riscos aos objetivos Institucionais, ou seja, aos objetivos estratégicos da Universidade. Segundo o Relatório de Gestão referente ao ano base de 2018 (UFMS, 2019a), os objetivos estratégicos foram desdobrados nos Planos de Desenvolvimento das Unidades, a fim de possibilitar que as Unidades da Administração conheçam os desafios e oportunidades para alcançar seus objetivos, considerando a identificação dos principais riscos e o tratamento para a sua mitigação. Os principais riscos e sua vinculação aos objetivos estratégicos da UFMS foram apresentados no referido relatório relacionando a meta do PDI, ações para atingimento da meta, os riscos associados, os controles previstos de serem implementados para tratar os riscos e uma análise dos elementos utilizados para a gestão de riscos, a saber: ambiente de controle, avaliação de risco, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Assim, é uma diretriz da UFMS que a gestão de riscos seja integrada ao planejamento estratégico, tático, operacional, à gestão e à cultura organizacional, sendo implementado de forma gradual em todas as áreas da UFMS, com prioridade de aplicação nos processos organizacionais que impactem diretamente nos objetivos estratégicos e aqueles relacionados à possibilidade de ocorrência de fraude e corrupção, sendo facultada a implementação em outros processos independentemente de priorização prévia, contanto que obedeçam à PGR.

Assim, a UFMS define que o gerenciamento dos riscos deve ser executado em sete etapas: 1 - identificação de riscos; 2 - definição de probabilidade e impacto; 3 - avaliação de riscos; 4 - identificação prioritizada dos riscos; 4 - tratamento de riscos; 5 - monitoramento dos riscos; 6 - comunicação dos riscos; e 7 - melhoria contínua.

A etapa 1 de identificação dos riscos deve ser executada com a participação de todos os envolvidos nos processos da UFMS, nos seus diferentes níveis, descrevendo o risco, sua

causa, sua consequência, bem como classificando-o de acordo com o seu tipo e natureza. Quanto ao tipo, os riscos podem ser classificados de nove formas: risco de imagem, risco econômico, risco financeiro e orçamentário, risco legal/de conformidade, risco natural, risco operacional, risco social, risco ambiental e risco tecnológico. Quanto à natureza, os riscos devem ser classificados de acordo com as áreas da instituição que são afetadas pelos eventos.

A etapa 2 refere-se à definição dos atributos a serem utilizados na priorização das ações de avaliação de riscos, por meio da probabilidade e impacto. Já a etapa 3 consiste na avaliação dos riscos por meio da identificação dos controles existentes e riscos residuais, na identificação priorizada dos riscos (considerando o resultado da etapa 1, os objetivos institucionais e o custo dos controles necessários para o tratamento do risco), e na seleção dos riscos que serão tratados.

A etapa 4 corresponde na definição do tratamento dos riscos e como isso será monitorado e comunicado. O tratamento pode significar decidir entre evitar o risco, mitigá-lo (o que envolver a criação de planos de ação e controles internos), compartilhá-los ou aceitá-los. A etapa 5 envolve o monitoramento dos riscos por meio do acompanhamento dos indicadores de risco e supervisão da implantação e manutenção dos planos elaborados na etapa anterior.

A etapa 6 afirma que a comunicação de ocorrer durante todas as etapas do processo de gestão de riscos e atingir a todas as partes interessadas. Enquanto que a etapa 7 orienta que o processo de gestão de riscos da UFMS seja analisado criticamente, para verificar se os benefícios atingidos estão dentro do esperado.

3.2.5 Universidade Federal de Lavras - UFLA

A metodologia da gestão de riscos na Universidade Federal de Lavras (UFLA/MG) é baseada na metodologia do COSO II, além das outras normas internas e externas sobre o assunto. Para integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico, processos e políticas da Instituição, foram estabelecidos os seguintes instrumentos: Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão; Instâncias de Supervisão; a Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão; e Solução Tecnológica. (UFLA, 2017).

As Instâncias de Supervisão têm a finalidade de assessorar a implementação da gestão de riscos e são baseadas nas três linhas de defesa: a 1ª linha são os executores da gestão de riscos, responsáveis pelos processos organizacionais; a 2ª linha é constituída pelos gestores, a

quem compete a supervisão contínua, juntamente com a primeira linha; e a 3ª linha é representada pelos auditores internos e externos.

Os outros atores que fazem parte da política institucional de governança, riscos e controle da UFLA são (UFLA, 2017): Dirigente Máximo da Instituição, Comitê Interno de Governança⁸ (UFLA, 2018b), Escritório de Processos, Unidades Administrativas e Acadêmicas e Auditoria Interna.

A UFLA categorizou os riscos de acordo com a seguinte tipologia: riscos estratégicos, riscos operacionais, riscos financeiros/orçamentários, riscos legais e riscos de imagem/reputação.

A metodologia da UFLA define que o processo de gestão de riscos corresponde a um conjunto de cinco etapas: 1 – identificação de riscos; 2 – avaliação de riscos; 3 – tratamento de riscos; 4 – comunicação e consulta; e 5 – monitoramento.

Para apoio a aplicação da metodologia, a UFLA adotou uma solução tecnológica baseada em planilhas para as etapas 2 e 3, que ficam publicadas na página da internet do Comitê Interno de Governança (UFLA, 2018a), de acordo com a área de planejamento da UFLA, quais sejam: Graduação, Pós-graduação, Pesquisa, Planejamento e Gestão⁹, e Infraestrutura e Logística¹⁰.

A etapa 1 corresponde a identificação dos riscos inerentes que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a consecução dos objetivos institucionais, por meio das seguintes técnicas: mapeamento de processos, *brainstorming*, diagrama de *Ishikawa* (causa e efeito), e análise *Bow-tie*. Também devem ser identificadas e analisadas as causas e fontes dos riscos, suas consequências negativas e probabilidade de ocorrência.

A etapa 2 objetiva avaliar a necessidade e prioridade de implementação do tratamento do riscos. Para isso, deve ser considerada a análise dos controles já existentes para classificação dos riscos residuais (UFLA, 2017). Esta etapa é registrada conforme campos disponíveis na planilha supracitada, na aba *Avaliação de Riscos* (UFLA, 2019b): Objetivo, macroprocesso da cadeia de valor, objetivo estratégico específico, evento de risco, causa, efeito/consequência, categoria do risco (foi incluída a categoria dos riscos de integridade, além daqueles definidos na PGR), natureza do risco (Orçamentário/Financeiro ou Não

⁸ O Comitê Interno de Governança incorporou as competências dos seguintes comitês: Comitê de Governança, Riscos e Controle; Comitê de Governança Digital; e Comitê de Segurança da Informação e Comunicações.

⁹ Composta pelas seguintes unidades: Superintendência de Planejamento, Orçamento e Gestão; Diretoria de Contabilidade; Coordenadoria de Gestão de Documentos; Coordenadoria de Gestão de Serviços; Diretorias de Contratos e Convênios; Diretoria de Materiais e Patrimônio; Diretoria de Gestão de Materiais e Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação.

¹⁰ Composta pelas seguintes unidades: Extensão e Cultura; Assistência Estudantil; Gestão e Desenvolvimento de Pessoas; Relações Internacionais; Comunicação Institucional; e Biblioteca.

Orçamentário/Financeiro), probabilidade, grau de impacto, nível de risco, classificação do nível de risco (associado a devida coloração), nota de vulnerabilidade do controle, grau de vulnerabilidade do risco, resposta ao risco (evitar, mitigar, compartilhar e aceitar).

Para avaliar o risco, a UFLA utiliza uma escala de probabilidade que varia de rara, pouco provável, provável e alta. Já a escala do impacto varia de insignificante, pequeno, moderado e grande (UFLA, 2019a). Enquanto que o nível de risco varia em baixo, médio, alto ou muito alto, associado às cores verde, amarela, laranja ou vermelha, respectivamente. (UFLA, 2019b).

Na etapa 3 corresponde à tomada de decisão sobre o que fazer diante do risco, levando em consideração o grau de apetite a risco assumido pela UFLA. Na PGR é previsto o uso de uma matriz de priorização para visualizar graficamente os riscos selecionados, porém na planilha esse instrumento aparece na aba referente à etapa 2, em uma escala de probabilidade e impacto que assume valores de 0 a 100. A planilha dispõe de uma aba chamada “Plano de Tratamento de Riscos”, em que todos os riscos relacionados na etapa anterior recebem medidas de ação preventivas (associadas às causas dos riscos) e medidas de ação de mitigação (associadas aos efeitos dos riscos), devendo especificar a ação, o responsável e o prazo.

A etapa 4 refere-se ao processo de comunicação e consulta, o qual deve ser realizado de maneira contínua durante todo o processo de gestão de riscos e atingir todas as partes interessadas. Já a etapa 5 diz respeito à supervisão da implantação e manutenção dos planos de ação, visando identificar mudanças nos níveis de desempenho esperados. O sistema de monitoramento de gestão de riscos na UFLA é constituído de cinco linhas de defesa: executor, gestor, comitê interno de governança e auditoria (interna e externa).

Assim, verifica-se que cada instituição adaptou um modelo de gestão de riscos com características condizentes à sua natureza e ambiente organizacional, mas utilizando como base as principais boas práticas de mercado no assunto: as metodologias de gestão de riscos do *COSO*, *ISO*, *Orange Book* e Três linhas de Defesa.

4 METODOLOGIA

4.1 Modelo da pesquisa

Este trabalho adotou a classificação metodológica proposta por Prodanov e Freitas (2013) assumindo uma abordagem qualitativa do problema de pesquisa. Assim, esta pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, com objetivo exploratório. Quanto aos procedimentos técnicos, as informações foram obtidas por meio de pesquisa documental e pesquisa ação.

4.2 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa seguiu uma série de atividades de maneira lógica a fim de chegar ao objetivo final de construção de uma metodologia de gestão de riscos organizacionais específica para o contexto da UFPA, a fim de que a mesma possa implementar efetivamente sua política de gestão de riscos. Para isso, o problema de pesquisa foi tratado de forma majoritariamente qualitativa, visto que não foram empregados dados estatísticos como o cerne de análise do problema, mas sim a apresentação de contribuições no processo de mudança relacionados à gestão de riscos da Instituição. (OLIVEIRA, 2002).

Trata-se de pesquisa aplicada em função da necessidade de se analisar as diferentes teorias e modelos de gestão de riscos para aplicá-las ao contexto da UFPA. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada gera conhecimento para a solução de problemas específicos na prática e envolve verdades e interesses locais, o que se coaduna a intenção de desenvolver a metodologia de gestão de riscos da universidade. Aliada a isso, o caráter exploratório desta pesquisa residiu na necessidade de se proporcionar maiores informações sobre a gestão de riscos, bem como da realidade da instituição no gerenciamento de seus riscos corporativos, bem como de seu planejamento institucional.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 55) a pesquisa documental “baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. As fontes da pesquisa documental podem ser documentos oficiais, reportagens de jornal, relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, entre outros. Assim, nesta pesquisa foram analisados diversos documentos oficiais de gestão da UFPA, relatórios do TCU e várias metodologias e modelos de gestão de riscos de outros órgãos públicos.

A pesquisa ação é utilizada para a resolução de um problema coletivo, em que os pesquisadores e pesquisados estão envolvidos de modo participativo, segundo Prodanov e Freitas (2013). Portanto, como a autora desta pesquisa é lotada na Diretoria de Gestão Estratégica da UFPA, a qual é responsável pela elaboração da metodologia de gestão de riscos da UFPA, compartilha do problema enfrentado por esta pesquisa, pretendendo colaborar ativamente na modificação da realidade do fato observado.

4.3 Caracterização da organização

A Universidade Federal do Pará é a maior Instituição do Norte do Brasil e foi criada em 1957 pela Lei 3.191, sob a forma de autarquia especial, possuindo autonomia administrativa. Além da sede na cidade de Belém, é composta por polos (*Campi*) instalados nos seguintes municípios: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí (UFPA, 2016a). A Figura 08 demonstra a localização geográfica dos 12 *campi* no estado do Pará.

Figura 8 - Distribuição dos *Campi* da UFPA.



Fonte: UFPA (2016, p. 120).

A estrutura administrativa da UFPA se organiza em seis graduações: os Conselhos Superiores, Composição da Reitoria, Outros Assessoramentos, Pró-reitorias, *Campus* e Unidades Acadêmicas (UFPA, 2016a), sendo estas últimas divididas em 15 institutos, 08

núcleos, 01 escola de aplicação, 01 escola de música, 01 escola de teatro e dança, 27 polos de educação a distância e 02 hospitais universitários, atualmente gerenciados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Toda essa estrutura é realizada por uma comunidade universitária de mais de 60 mil pessoas, entre servidores públicos e alunos, traduzindo-se em 588 cursos de graduação, 45 cursos de doutorado, 90 cursos de mestrado e 62 cursos de especialização. Em termos orçamentários, a UFPA gerenciou um montante de recursos na ordem de mais de 1,5 bilhões de reais no ano de 2018, onde uma parcela inferior a 20% corresponde às despesas discricionárias, que abrangem as despesas de custeio e capital (ou seja, fora o pagamento de pessoal). (UFPA, 2019a; UFPA, 2019e).

A UFPA utiliza o modelo de gestão estratégica composto pela missão institucional, princípios e visão de futuro institucional, que orientam o estabelecimento de objetivos, metas, programas, iniciativas e ações que se articulam entre si e são formalizados à sociedade por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estabelecido para períodos de tempo específicos. (UFPA, 2016a).

O atual PDI propõe metas e ações para um período de dez anos, iniciado no ano de 2016 e término previsto para 2025. Nele a UFPA informa que sua missão é "produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável" (UFPA, 2016a, p. 31). Para orientar o alcance de sua missão, a Instituição adotou os seguintes valores para orientar as atitudes de seus colaboradores:

- a) A universalização do conhecimento;
- b) O respeito à ética e à diversidade étnica, cultural, biológica, de gênero e de orientação sexual;
- c) O pluralismo de ideias e de pensamento;
- d) O ensino público e gratuito;
- e) A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- f) A flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;
- g) A excelência acadêmica;
- h) A defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente.

Com isso, a UFPA pretende alcançar sua visão de ser reconhecida em âmbito nacional e internacional pela sua qualidade no ensino, pesquisa e extensão. Para isso, a UFPA acompanha a execução do PDI por meio do Mapa Estratégico, o qual mapa apresenta a integração de seus diferentes objetivos estratégicos e permite a comunicação dos mesmos aos *stakeholders*. (UFPA, 2016a).

O Mapa Estratégico é acompanhado sob o ponto de vista de cinco perspectivas, que retratam o que a organização pretende alcançar em cada uma delas: Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia da Informação, Orçamento, Processos Internos e Resultados Institucionais. Estas perspectivas procuram harmonizar os objetivos estratégicos para alinhá-los à missão e visão de futuro da UFPA, por meio do balanceamento entre as diversas áreas funcionais e fatores da gestão da instituição na consecução da estratégia organizacional. (UFPA, 2016a).

5 RESULTADOS

5.1 Análise do contexto da gestão de riscos na UFPA

Os benefícios da gestão de riscos acabaram por influenciar o sistema de fiscalização da Administração Pública, especialmente do Tribunal de Contas da União. Assim, no ano de 2015 a UFPA teve oficialmente seu primeiro contato com a gestão de riscos, por meio do Acórdão 1679/2015 do TCU, que apontou deficiências na governança e gestão das aquisições na Universidade, especialmente referente à gestão de riscos voltada para os processos de aquisição. (COSTA, 2017).

Em resposta ao Acórdão, a UFPA participou e promoveu alguns cursos na área temática de gestão de riscos ao longo do ano de 2017 e 2018, além de inserir o assunto no seu Plano Anual de Capacitações para 2019. Outra medida para atendimento das recomendações foi o mapeamento dos riscos relacionados ao processo de aquisições, concluído em 2018. (UFPA, 2019a).

Em junho de 2017 encerrou o prazo estabelecido pela IN MP/CGU nº 01/2016 para criação de uma política de gestão de riscos, entretanto, apenas em abril a UFPA designou uma comissão para elaborar a minuta da política, a qual foi apresentada e aprovada somente em julho de 2018. Assim, a Política de Gestão de Riscos da UFPA foi aprovada por meio da Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018, pelo Conselho Universitário, que é a principal instância interna de governança na Universidade, em função de ser o seu órgão máximo de consulta e deliberação, bem como sua última instância recursal. (UFPA, 2019a).

O modelo de governança da UFPA organiza-se em instâncias internas e externas, bem como instâncias de apoio. Neste sentido, em âmbito interno a estrutura da governança na Universidade é composta pelos Conselhos Superiores: Conselho Universitário (CONSUN); Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE); Conselho Superior de Administração (CONSAD). Para apoiar a governança internamente foram elencadas as seguintes instâncias: Procuradoria Geral; Coordenação da Administração Superior (CAS); Auditoria Interna (AUDIN); Ouvidoria; Comissão Permanente do Pessoal Docente (CPPD); Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPPAD); Comitê de Governança, Riscos e Controles; e a Comissão de Ética. (UFPA, 2019a).

Já em âmbito externo as principais instâncias de governança consideradas foram: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão¹¹; Ministério da Fazenda; e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). Para apoiar a governança independente a UFPA considerou: Ministério Público; Poder Judiciário; Poder Legislativo; e o Tribunal de Contas da União (TCU). (UFPA, 2019a).

A instância de apoio à governança interna designada como Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) foi criada pela Política de Gestão de Riscos da UFPA, sendo a instância responsável pelos processos de gestão de riscos na Universidade, possuindo, dentre outras atribuições, a competência para “aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos.” (UFPA, 2018a, p. 9).

O CGRC é composto por onze membros: o Reitor, que o preside, o Vice-Reitor, os seis Pró-Reitores, o Prefeito Multicampi, o Presidente do Fórum dos Coordenadores dos Campi da UFPA e pelo Presidente do Fórum dos Dirigentes do Campus de Belém (UFPA, 2018a). Além de fazer parte da estrutura de apoio a governança da UFPA, o CGRC é uma instância direta que compõe a Política de Gestão de Riscos da UFPA, junto com a Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST), os Gestores de Risco e os Proprietários de Risco, conforme art. 10 da Resolução nº 778/2018. (UFPA, 2018a).

Além do Acórdão nº 1679/2015 do TCU e da IN MP/CGU 01/2016, outra demanda do governo federal incentivou a adoção de atividades considerando a gestão de riscos como suporte para sua execução. O decreto 9.203/2017 instituiu a obrigatoriedade de criação de um programa de integridade no intuito de combater fraudes e atos de corrupção no âmbito do poder executivo federal. Para sua estruturação, o programa deve ser elaborado com base na análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade. (BRASIL, 2017a).

Em função disso, o CGRC da UFPA aprovou o Plano de Integridade da Instituição em 25 de março de 2019 (UFPA, 2019c), elencando as unidades que seriam consideradas como instância de integridade dentro da estrutura organizacional da Universidade, visando seu fortalecimento de maneira coordenada por meio da definição de ações mitigadoras relacionadas aos riscos de integridade. (UFPA, 2019b).

Apesar dos esforços empreendidos pela UFPA para a melhoria dos aspectos relacionados a gestão de riscos em sua estrutura de governança, ainda existe um grande

¹¹ As estruturas dos ministérios da Fazenda; do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; da Indústria, Comércio Exterior e Serviços; e do Trabalho passaram a integrar um novo ministério chamado Economia, de acordo com a Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019. Entretanto, este tópico do trabalho utilizou a designação registrada no PDI.

caminho a percorrer, conforme se depreende do Levantamento de Governança e Gestão Pública - 2018 realizado pelo Tribunal de Contas da União, formalizado no Acórdão nº 2699/2018 – Plenário, o qual apresentou informações de organizações públicas federais e outros órgãos jurisdicionados do TCU, mensurados a partir de um questionário em que as instituições deveriam se autoavaliar quanto a adoção de boas práticas de governança e gestão. (BRASIL, 2018g).

Nos relatórios individuais sobre a situação da Governança e Gestão da UFPA, o órgão de controle externo constatou que no geral a universidade encontra-se em estágio de maturidade inicial no que tange a governança e gestão pública (representado pelo Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas - iGG¹²), e no estágio de maturidade inexpressivo relacionado às práticas de gestão de riscos (que compõe o Índice de Governança Pública - iGovPub¹³) (BRASIL, 2018f). Segundo o TCU, a maturidade em gestão de riscos é determinada pelas:

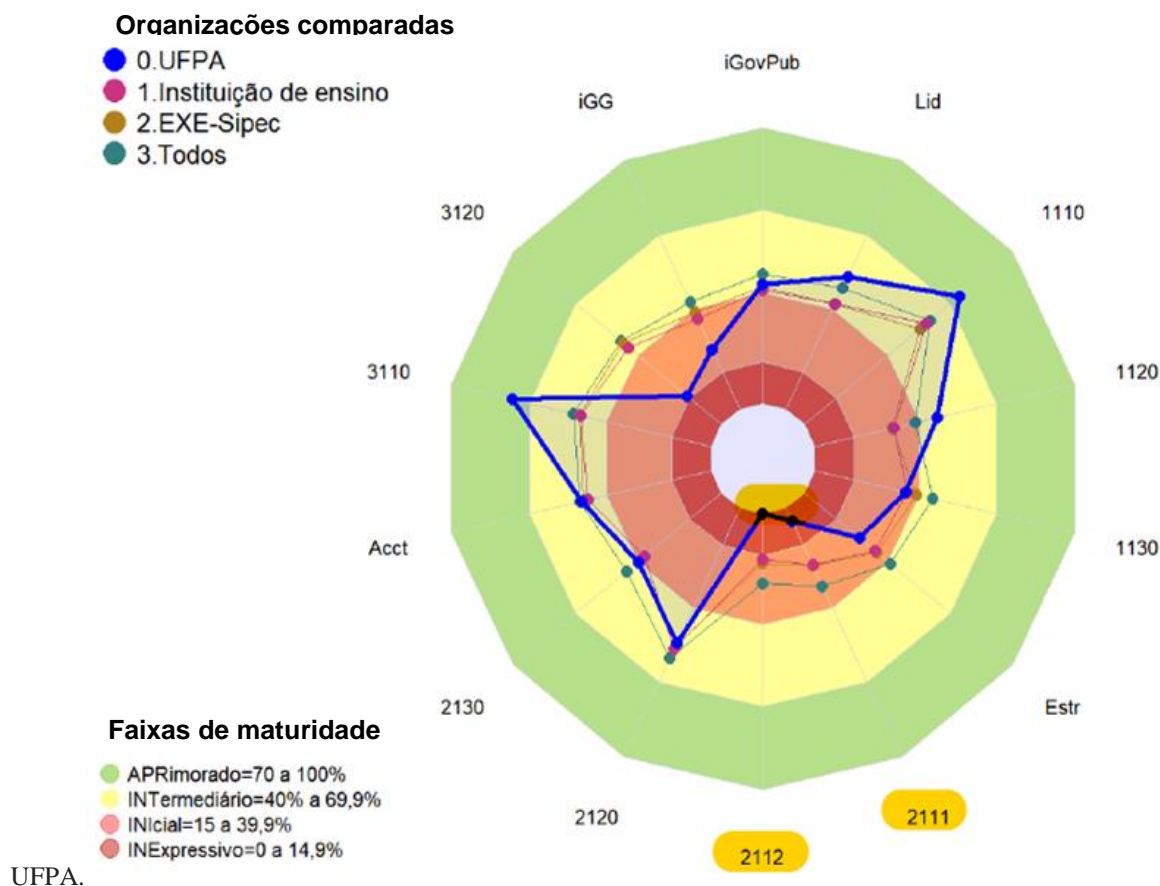
[...] capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e de preparo das pessoas para gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas capacidades aos processos e parcerias e pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho da organização no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência e *accountability*, e conformidade com leis e regulamentos. (BRASIL, 2018c, p. 71).

Assim, de acordo com o detalhamento do Índice de Governança Pública (iGovPub) da UFPA, em seu aspecto relacionado a Estratégia, encontra-se a situação da Universidade em relação a gestão de riscos, conforme Figura 9. O resultado também pode ser comparado a organizações do mesmo tipo, seguimento e todas as outras 498 organizações participantes do levantamento.

¹² O **iGG** é composto pelo **iGovPub** (índice de governança pública), **iGestPessoas** (índice de capacidade em gestão de pessoas), **iGestTI** (índice de capacidade em gestão de TI), **iGestContrat** (índice de capacidade em gestão de contratos). (BRASIL, 2018f).

¹³ O **iGovPub** compreende os mecanismos de Liderança (Lid), Estratégia (Estr) e Accountability (Acct). Estes mecanismos foram avaliados considerando atributos específicos (BRASIL, 2018f), demonstrados na figura 08 pelos números que circundam o gráfico. Neste trabalho foram apresentados apenas os atributos relacionados a gestão de riscos.

Figura 9 - Resultado da Gestão de Riscos para o iGovPub



Fonte: Adaptado de Brasil (2018f, p. 5).

Os atributos marcados na Figura 09 referem-se às questões sobre gerenciamento de riscos (BRASIL, 2018f):

- a) 2111: O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido; e
- b) 2112: Os riscos considerados críticos para a organização são geridos.

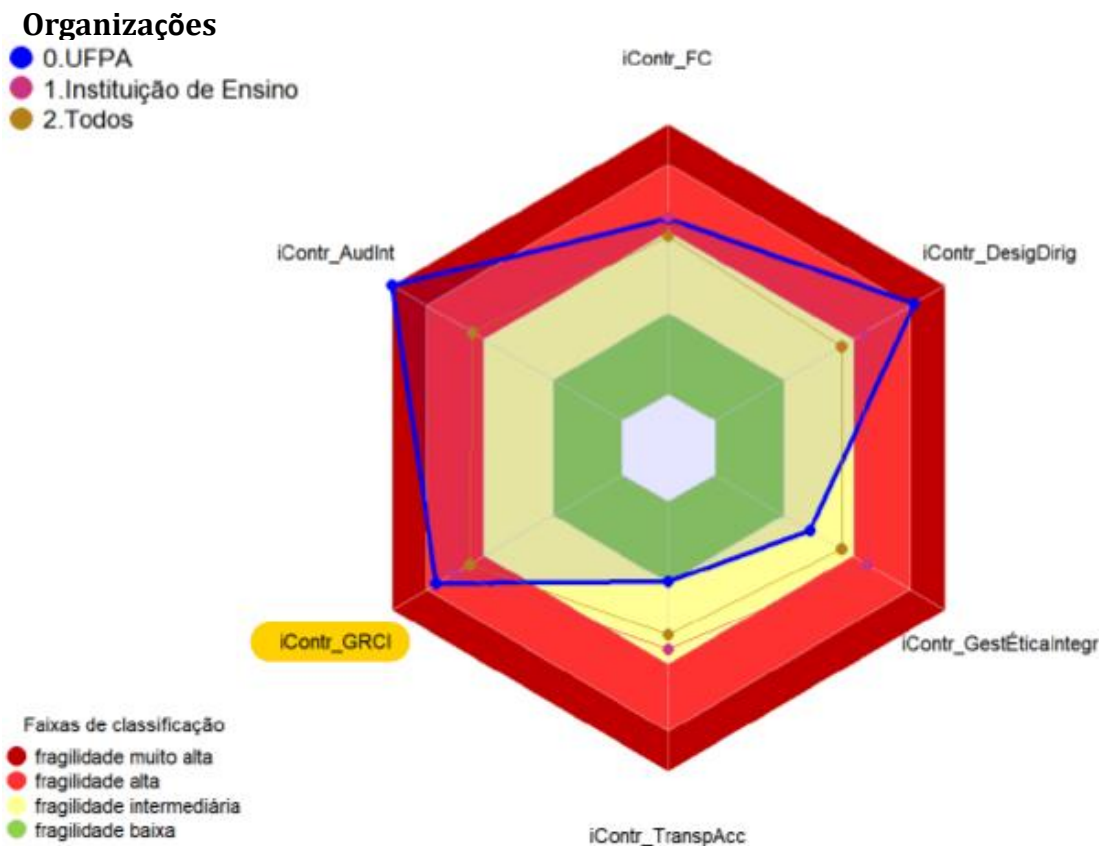
A linha azul representa os resultados da UFPA, em comparação com os resultados das demais organizações, representadas pelas linhas de outras cores. Assim, verifica-se que a UFPA está com a média de desempenho bem inferior relacionado tanto às demais instituições de ensino, quanto ao restante das organizações.

A situação do mecanismo Estratégia da UFPA é relevante, visto que esta área “influencia a organização como um todo” (BRASIL 2018g, p. 3). De fato, a reduzida maturidade da UFPA em governança e gestão de riscos repercutiu negativamente em outro relatório do TCU, que avaliou o nível de Exposição da Administração Pública Federal a Fraude e Corrupção¹⁴,

¹⁴ A fragilidade no controle foi calculada como sendo 100% menos o valor da qualidade do controle apurado no Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG) (UFPA, 2018h).

formalizado no Acórdão nº 2605/2018 (BRASIL, 2018h). A Figura 10 revela o perfil de fragilidade da UFPA.

Figura 10 - Situação geral dos controles de combate a fraude e corrupção no âmbito da UFPA.



Fonte: Adaptado de Brasil (2018h, p. 10).

O iContr_GRCI (Índice de Capacidade nos Controles da Gestão de Riscos e Controles Internos) marcado na Figura 10 é um dos componentes do índice geral (iContr_FC - índice de capacidade nos controles de combate a fraude e corrupção¹⁵) (BRASIL, 2018h). Assim, verifica-se que a UFPA possui uma alta fragilidade nos seus controles de gestão de riscos e controles internos, além disso, seu desempenho é inferior às demais organizações analisadas.

Os resultados de Governança e Gestão da UFPA são importantes porque assinalam uma necessidade de melhoria, especialmente no atual contexto de agravamento da escassez de recursos e instabilidade política no Brasil, onde o Ministério da Educação apontou uma possibilidade de mudança nos critérios do modelo de distribuição de recursos para as

¹⁵ O iContr_FC é composto pelo iContr_DesigDirig (índice de capacidade nos controles na designação de dirigentes), iContr_GestÉticaIntegr (índice de capacidade nos controles na gestão da ética e integridade), iContr_TranspAcc (índice de capacidade nos controles na transparência e accountability), iContr_GRCI (índice de capacidade nos controles da gestão de riscos e controles internos), iContr_AudInt (índice de capacidade nos controles da auditoria interna). (UFPA, 2018h).

Universidades: ao invés de considerar apenas o tamanho das universidades, seriam também incluídos critérios de governabilidade, inovação e empregabilidade. (BRASIL, 2019).

O critério de governabilidade mencionado seria justamente vinculado ao Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas - iGG, em que pese esse indicador não deva ser considerados como ranking, visto que “a intenção do questionário não é avaliar, e sim orientar e levar cada organização a fazer uma autoavaliação”, conforme expressa recomendação do documento de Perguntas Frequentes (FAQ) disponibilizado pelo TCU para auxiliar as Instituições no preenchimento dos questionários que dão origem ao iGG. (BRASIL, 2019e, p. 10).

Neste mesmo sentido, o próprio mapa de exposição a riscos de fraude e corrupção criado pelo TCU, mensurado a partir de um subconjunto de questões do iGG, “não deve ser considerado como ranking entre as instituições e não apresenta indícios de irregularidade, nem ocorrência de casos concretos.” (BRASIL, 2018j).

Entretanto, apesar deste entendimento do TCU sobre o iGG, verifica-se que as Universidades vêm sendo ranqueadas de acordos com os resultados do índice, em que a UFPA não estaria nem entre as quinze primeiras colocações (ESTADÃO DE MINAS, 2019). Porém, quando se comparam as Universidades com melhor iGG no ano de 2018 em relação as Universidades classificadas como mais importantes do mundo no mesmo ano, segundo o ranking *Times Higher Education (THE)*, não se encontra correspondência direta (ABRIL, 2018).

Assim, apesar de a UFPA ter se avaliado com maturidade inicial em governança e gestão no iGG, isso não necessariamente reflete no desempenho de sua atividade fim, visto que a Instituição foi classificada entre as 1.100 melhores do planeta no ano de 2018, pelo maior ranking educacional do mundo, o referido *THE*. (ABRIL, 2018).

5.1.1 Política de Gestão de Riscos da UFPA

A Política de Gestão de Riscos (PGR) da UFPA foi aprovada pela Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018, pelo Conselho Universitário. O documento traz em sua Disposições Preliminares diversos conceitos relacionados ao tema e alinhados à norma que regulamenta o assunto a nível federal, a IN MP/CGU 01/2016.

Assim, a PGR estabeleceu princípios e diretrizes sobre tratamento dos riscos na Instituição, com o intuito de atender aos objetivos estratégicos disposto no PDI da Universidade.

Em seguida, a PGR descreve os princípios que deverão ser observados por ocasião da Gestão de Riscos. São eles: gestão de riscos de forma estruturada, sistemática e oportuna, subordinada ao interesse público; estabelecimento de níveis de exposição adequados; estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos; utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio a tomada de decisão e elaboração do planejamento estratégico; e utilização da gestão de riscos para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

A PGR informa que a Gestão de Riscos será alinhada ao PDI por meio da identificação dos riscos vinculados ao objetivos estratégicos da UFPA, e que isto será detalhado na Metodologia de Gestão de Riscos a ser elaborada pela Diretoria de Gestão Estratégica e submetida ao Comitê de Governança, Riscos e Controles.

A PGR orienta que o processo de Gestão de Riscos da UFPA deverá contemplar, pelo menos, as seguintes etapas: 1 - estabelecimento do contexto; 2 - identificação dos riscos; 3 - análise dos riscos; 4 - avaliação dos riscos; 5 - priorização dos riscos; 6 - tratamento dos riscos; e 7 - comunicação e monitoramento.

Sendo que as etapas 2 e 4 devem ser feitas anualmente, enquanto que as etapas 6 e 7 devem ser contínuas.

Na etapa 1 devem ser definidos parâmetros externos e internos para a gestão de riscos, e estabelecimento do escopo e dos critérios para a PGR. A etapa 2 compreende o reconhecimento dos riscos. Já a etapa 3 se refere à identificação das possíveis causas e consequências. Na etapa 4 são estimados os níveis de risco. A etapa 5 define quais riscos terão suas respostas priorizadas. Enquanto que na etapa 6 são identificadas as respostas aos riscos, bem como as medidas de controle associadas. Já na etapa 7 ocorre a integração de todas as instâncias envolvidas na PGR por meio da comunicação, com vistas ao monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos na UFPA.

A PGR é composta pelas seguintes instâncias: Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC); Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST); Gestor de Riscos; e Proprietário do Risco. O CGRC é composto pelo Reitor, que o preside, Vice-Reitor, Pró-reitores, Prefeito *Multicampi*, Presidente do Fórum dos Coordenadores dos *Campi* do da UFPA e pelo Presidente do Fórum dos Dirigentes do *Campus* de Belém. A DIGEST está subordinada à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e deve possuir um servidor designado para atuar de forma permanente no processo de implementação da PGR da UFPA.

O Gestor de Risco corresponde aos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, que devem gerenciar determinados riscos, com legitimidade para orientar e

acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco. Enquanto que os Proprietários do Risco são todos os servidores responsáveis pela execução de um processo de trabalho.

Cada uma dessas Instâncias de Gestão de Riscos possui competências e responsabilidades no processo de gestão de riscos da UFPA. As principais atribuições de cada Instância são:

I - CGRC: aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos; supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave; estabelecer limites de exposição a riscos globais da UFPA; e aprovar e supervisionar método de priorização de processos; entre outras.

II - DIGEST: propor ao CGRC a Metodologia de Gestão de Riscos da UFPA e suas revisões; monitorar a evolução dos níveis de riscos; dar suporte à identificação, análise e avaliação dos riscos; oferecer capacitação continuada em Gestão de Riscos para os Gestores e Proprietários de Riscos; requisitar aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos as informações necessárias para a consolidação dos dados e elaboração de relatórios gerenciais; entre outras.

III - Gestor de Risco: assegurar que o riscos seja gerenciado de acordo com a PGR; monitorar se os riscos estão em níveis adequados; elaborar e assegurar a implementação das respostas aos riscos; identificar e comunicar os riscos quando pertinentes; entre outras.

IV - Proprietário do Risco: contribuir nas atividades de identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes aos processos de sua responsabilidade; executar os planos de tratamento e respostas aos riscos; e praticar outros atos de natureza técnica e/ou administrativa necessários ao exercício de suas responsabilidades.

A PGR da UFPA deve ser implementada de forma gradual e contínua, com prazo de conclusão até o ano de 2023, sendo os casos omissos decididos pelo CGRC.

Assim, a Política de Gestão de Riscos da UFPA estruturou os aspectos gerais de como o modelo deve funcionar na universidade, definindo papéis e responsabilidades, além de descrever o que deve ser considerado por ocasião da execução do processo de gestão de riscos. Essas orientações, alinhadas ao contexto organizacional de cultura e modelo de planejamento na UFPA, foram considerados por ocasião da elaboração da metodologia de gestão de riscos proposta neste trabalho.

5.2 Proposta de metodologia de gestão de riscos da Universidade Federal do Pará

Após análise da gestão de riscos no contexto da UFPA, com base nas metodologias de mercado apresentadas neste trabalho e aliada a análise das metodologias de gestão de riscos de outros órgãos do setor público brasileiro, a pesquisa apresenta neste tópico o resultado final do trabalho, materializado na proposta de metodologia de gestão de riscos alinhada a realidade organizacional da UFPA.

O propósito da metodologia apresentada é orientar os servidores da UFPA quanto aos procedimentos que devem ser observados para a gestão dos riscos corporativos na Instituição. Para isso, considerou-se especialmente a maturidade da UFPA na temática da gestão de riscos e o objetivo de fornecer uma metodologia que seja encarada pelos servidores como um instrumento de fácil aplicação.

Neste sentido, a metodologia utilizou uma linguagem simples, além de uma diagramação dinâmica baseada em figuras, cores e outros elementos que tornassem a leitura do documento agradável e atrativa ao usuário. Também foram apresentados diversos exemplos para facilitar a visualização de conceitos, bem como um modelo que permitisse o registro de todo o processo de gestão de riscos, com as instruções para preenchimento.

Para a elaboração das escalas de probabilidade e impacto, e nível de risco, utilizou-se como base principal a Metodologia de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União, por se tratar de uma das instâncias de governança de âmbito externo na UFPA e ser um Órgão que possui estreita relação com a Universidade, já que executa diretamente ações de controle interno, auditoria pública e combate a corrupção em relação a Universidade. (UFPA, 2019a).

Assim, entende-se que o uso de escalas de risco semelhantes às adotadas pela CGU irão simplificar a comunicação com o Órgão, o qual encontrará maior familiaridade ao analisar os relatórios emitidos pela UFPA na área de gestão de riscos, facilitando o trabalho para os gestores da Universidade por ocasião dos reportes à CGU.

Além disso, considerou-se que os pesos associados às escalas de risco da CGU são de fácil entendimento e aplicação, tanto pela vinculação ao uso de cores (o que vai ao encontro da realidade de maturidade de gestão de riscos na UFPA), quanto pelo fato de os servidores da UFPA já terem experiência em trabalhar com um intervalo semelhante por ocasião da execução do processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores na Instituição. (UFPA, 2016b).

A proposta de Metodologia de Gestão de Riscos da UFPA foi organizada em sete partes. Uma Introdução onde são apresentados os conceitos principais de gestão de risco. Um

item sobre os principais Normativos que regulamentam o tema da gestão de riscos no contexto da UFPA. Um item referente ao Alinhamento Estratégico da gestão de riscos na UFPA. A apresentação da Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA. O detalhamento processo de gestão de riscos organizacionais da Universidade. O modelo do Plano de Gestão de Riscos para registro das atividades, com a respectiva instrução de preenchimento. E um glossário.

5.2.1 Introdução

Este documento apresenta a Metodologia de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Pará (UFPA) com o objetivo de orientar as unidades a implementar a Política de Gestão de Riscos (PGR) da Instituição, aprovada por meio da Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018, do Conselho Universitário. (CONSUN) da UFPA.

A PGR da UFPA define o risco como a possibilidade de que um evento impacte no cumprimento dos objetivos. Assim, o risco é um efeito que causa um desvio em relação ao que era esperado, sendo que este efeito poderá ser tanto positivo (oportunidade), quanto negativo (ameaça). Esta metodologia abordará a gestão dos efeitos negativos do risco, adotando para risco o conceito do Quadro 5.

Quadro 5 – Conceito de risco da Metodologia de Gestão de Riscos da UFPA.

Risco é um evento com possibilidade de impactar negativamente no objetivo.
--

Fonte: Adaptado de COSO (2004).

Um evento corresponde a um ou mais incidentes ou ocorrências, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer. (BRASIL, 2018i).

Segundo o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Gestão de Riscos é o:

processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017a, não paginado).

Assim, esta metodologia foi elaborada em consonância com a PGR da UFPA e norteada pelos princípios da simplicidade, da facilidade de entendimento e da objetividade, com o intuito de orientar os servidores da UFPA na gestão dos riscos organizacionais da

Universidade, contribuindo para o alcance do objetivo estratégico “Melhorar e Fortalecer a governança dos processos internos” do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2025.

Neste sentido, em termos de conteúdo este documento apresenta os seguintes tópicos:

- a) **Normativos Relacionados.** Neste capítulo são apresentadas as normas que regulamentam a gestão de riscos em âmbito externo e interno à UFPA.
- b) **Alinhamento Estratégico.** Apresenta de que forma a gestão de riscos será alinhada ao planejamento estratégico da Instituição.
- c) **Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA.** Apresenta a organização dos atores na gestão de riscos da UFPA e suas principais responsabilidades.
- d) **Processo de Gestão de Riscos na UFPA.** Detalha o passo a passo do processo de gestão de riscos a ser implementado na UFPA.
- e) **Modelo de Plano de Gestão de Riscos.** Apresenta o modelo de documento a ser utilizado pelas unidades da UFPA para registro da execução do processo de gestão de riscos.
- f) **Glossário.** Esclarece a definição dos principais termos utilizados.

5.2.2 Normativos Relacionados

O gerenciamento de riscos no setor público ainda é um grande desafio a ser alcançado, havendo necessidade não apenas de estruturas e processos, mas também de uma cultura de gerenciamento de riscos que contribua para a organização atingir seus objetivos de maneira otimizada.

A Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União (IN MP/CGU) nº 01/2016 foi a primeira resposta do governo federal às sinalizações dos órgãos de controle sobre a necessidade de melhorar a gestão de riscos na governança da Administração Pública. Nela, foi determinado que os órgãos e entidades do poder executivo federal deveriam instituir suas Políticas de Gestão de Riscos especificando, pelo menos, seus princípios, objetivos, estrutura do modelo e responsabilidades no processo de gestão de riscos.

Nesse sentido, a IN MP/CGU nº 01/2016 instituiu a obrigatoriedade de cada órgão possuir uma política de gestão de riscos, a qual deveria conter as diretrizes sobre a metodologia adotada para a implantação do gerenciamento dos riscos. Assim, a norma não definiu uma metodologia padrão a ser adotada por todas as instituições, apenas delineou as orientações gerais e alguns elementos essenciais, deixando a cargo de cada órgão, dentro da

sua autonomia, estruturar a metodologia e escolher os instrumentos que fossem mais adequados à sua necessidade e contexto na gestão de seus riscos organizacionais.

Com base nessa norma, o governo federal regulamentou a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto nº 9.203/2017, o qual define a obrigatoriedade de a **alta administração** promover a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos que possam impactar no alcance dos objetivos da organização.

Para isso, devem ser observados os seguintes princípios: implementação sistemática e documentada; integração ao planejamento estratégico e seus desdobramentos; definição de controles internos proporcionais aos riscos; e melhoria contínua dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Assim, uma das diretrizes da governança pública, segundo o Decreto nº 9.203/2017, é que os controles internos sejam implementados com base na gestão de riscos, a qual deverá privilegiar ações estratégicas focadas na **prevenção** de eventos que possam comprometer os objetivos das instituições públicas federais.

As duas normas conferiram caráter impositivo à implementação da gestão de riscos nas organizações públicas federais, no intuito de legitimar a criação de estruturas de gestão que forneçam segurança razoável para o gestor agir de maneira mais eficiente, evitando condutas que impactem de forma negativa nos objetivos institucionais.

Em atendimento às normas, a Universidade Federal do Pará aprovou sua Política de Gestão de Riscos, a qual orientou a elaboração desta metodologia específica a fim de facilitar a implementação do gerenciamento de riscos alinhado ao contexto organizacional da Instituição. A PGR da UFPA está disponível no endereço:

<https://portal.ufpa.br/index.php/transparencia-publica>.

5.2.3 Alinhamento Estratégico

A gestão de riscos na UFPA deverá obedecer aos princípios consagrados no seu Estatuto, bem como buscar garantir razoável certeza no atingimento dos objetivos definidos como estratégicos no PDI, além de se constituir em insumo para o diagnóstico institucional do próprio planejamento estratégico.

De acordo com o Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA (UFPA, 2019d), cada um dos 20 objetivos estratégicos da Instituição terá pelo menos 1 processo crítico (prioritário) vinculado. Assim, os processos definidos como críticos pela UFPA terão

sua gestão de riscos executada com o apoio direto da Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST), e acompanhados de perto pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), pois são processos considerados como essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da Universidade e que, portanto, possuem riscos-chave a serem gerenciados. O Quadro 6 apresenta o conceito de risco-chave.

Quadro 6 - Conceito de risco-chave na UFPA.

Riscos-chave são aqueles oriundos dos processos críticos (prioritários) da UFPA e que, em função do impacto potencial, devem ser conhecidos pela alta administração.

Fonte: Adaptado de Brasil (2018i).

A gestão de riscos será alinhada ao processo de planejamento institucional com base nos objetivos e processos oriundos dos desdobramentos do PDI. Assim, a gestão dos riscos apoiará a melhoria dos processos organizacionais envolvidos e subsidiará a tomada de decisão na Instituição.

Para isso, todas as Unidades da UFPA deverão elaborar seu Plano de Gestão de Riscos de maneira integrada ao instrumento de planejamento adotado no nível organizacional em que estiver inserida.

Considerando que as Unidades possuem diferentes maturidades de gestão, recomenda-se iniciar a gestão dos riscos organizacionais nos objetivos ou processos mais relevantes identificados por cada Unidade, com o intuito de alcançar todos os demais processos e objetivos no decorrer do tempo estipulado pela PGR para implantação completa da Gestão de Riscos na Instituição.

5.2.4 Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA

A estrutura de Gestão de Riscos da UFPA é baseada no modelo de três linhas de defesa, onde cada grupo de servidores tem funções específicas na gestão de riscos e devem atuar de forma coordenada, a fim de evitar "lacunas" ou duplicidades de controle e melhorar a comunicação por meio do esclarecimento de atribuições relacionadas ao gerenciamento de riscos. Além disso, na Política de Gestão de Riscos da UFPA constam as competências e responsabilidades detalhadas das Instâncias envolvidas no processo de gestão de riscos.

Deste modo, a coordenação e os papéis dos atores e instâncias envolvidos na Gestão de Riscos da UFPA são estruturados conforme modelo da Figura 11.

Figura 11 - Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA.



Fonte: Adaptado de IIA (2013).

A 1ª linha de defesa é composta pelo Gestor do Risco e Proprietário do Risco. É responsável pela execução do processo de gestão de risco dos objetivos e processos que estiverem sob sua responsabilidade. Assim, a primeira linha identifica, avalia e trata os riscos que estiverem sob sua alçada, sendo responsável por implementar as ações corretivas e executar os reportes necessários às demais linhas de defesa, na periodicidade determinada.

Na UFPA, o Gestor do Risco é o “dono” do risco. Corresponde ao dirigente de unidade acadêmica ou administrativa, responsável por gerir os riscos referentes ao seu nível organizacional, bem como apoiar e orientar as ações dos Proprietários de Risco de suas subunidades. Já o Proprietário do Risco é todo e qualquer servidor responsável pela execução de um determinado processo de trabalho e seu respectivo plano de gestão de risco.

A 2ª linha de defesa é composta pela DIGEST, que é uma subunidade da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Sua responsabilidade é facilitar e fomentar a implementação da PGR da UFPA, colaborando prioritariamente no suporte ao gerenciamento dos riscos-chave da Instituição, além de supervisionar e monitorar os controles internos adotados pela primeira linha de defesa.

A 3ª linha de defesa é composta pela Auditoria Interna da UFPA. Sendo responsável pela avaliação dos controles internos adotados pela primeira linha de defesa, além de

supervisionar os controles internos da segunda linha de defesa, reportando-se diretamente à Alta Administração e ao CGRC.

A Alta Administração é representada pelo dirigente máximo da UFPA, o Reitor. O papel da Alta Administração e do CGRC é essencial para garantir que o modelo das três linhas de defesa funcione, visto que essas instâncias possuem a responsabilidade de prestação de contas, podendo estabelecer estruturas e processos de governança. Deste modo, compete ao CGRC definir o grau do apetite a risco a ser adotado pela UFPA, além de supervisionar a gestão dos riscos-chave da Instituição.

O CGRC é formado pelo Reitor, que o preside, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Prefeito *Multicampi*, Presidente do Fórum dos Coordenadores dos *Campi* da UFPA e pelo Presidente do Fórum dos Dirigentes do *Campus* de Belém.

Os Conselhos Superiores são compostos pelo Conselho Universitário (CONSUN); Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Conselho Superior de Administração (CONSAD), sendo as instâncias máximas de governança da UFPA

O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) funcionam como linhas de defesa adicionais que devem ser consideradas, pois estabelecem requisitos que contribuem para o fortalecimento dos controles internos e incentivo à melhoria da gestão de riscos nas Instituições Públicas.

5.2.5 Processo de Gestão de Riscos na UFPA

O processo de gestão de risco deve ser gradual e continuamente executado e conduzido pela área diretamente responsável pelo processo ou objetivo, sendo considerado o caráter multidisciplinar da gestão de riscos.

O processo de gestão de riscos organizacionais na UFPA será realizado em quatro etapas principais, as quais serão executadas seguindo um passo a passo específico, conforme Figura 12, e que devem ser registradas com o apoio do modelo de Plano de Gestão de Riscos, apresentado ao final deste manual.

Figura 12 - Proposta de Modelo do Processo de Gestão de Riscos da UFPA.



Fonte: elaboração própria.

A gestão de risco na UFPA será realizada de maneira iterativa, buscando o aperfeiçoamento de acordo com a evolução da maturidade de gestão da Instituição no sentido de incrementar ou simplificar o processo de gestão de riscos, bem como adaptá-lo de acordo com a estratégia adota pela Universidade.

Por decisão do CGRC, a UFPA está disposta a aceitar os riscos de nível baixo e médio, pois estão dentro do seu apetite a risco. Assim, não será obrigatório adotar medidas de tratamento para esses riscos, o que não impede o gestor de tratá-los, caso considere pertinente e possua capacidade operacional para tal. Entretanto, mesmo no caso dos riscos aceitos deve haver o monitoramento. Os riscos alto e extremo estão fora do apetite a risco, portanto deverão ser tratados. O Quadro 7 e o Quadro 08 apresentam os conceitos de nível de risco e apetite a risco adotados pela UFPA.

Quadro 7 - Conceito de nível de risco na UFPA.

Nível de risco é o grau de importância do risco em relação ao objeto da gestão de riscos. Devendo ser medido em função do impacto e probabilidade de ocorrência.

Fonte: elaboração própria, adaptado de Brasil (2016).

Quadro 8 - Conceito de apetite a risco da UFPA.

O **Apetite a risco** é a quantidade de risco que a UFPA está disposta a aceitar na busca por seus objetivos. Representa a escolha do nível de risco em que a Instituição aceita conviver com os riscos apenas monitorando-o.

Fonte: elaboração própria, adaptado de Coso (2007) e Brasil (2016).

Apresentam-se a seguir as etapas que devem ser executadas para o gerenciamento de riscos corporativos na UFPA.

5.2.5.1 Etapa de Identificação do Risco

COMO FAZER?

Escolher objeto > Criar lista de risco > Identificar as causas e consequências.

A identificação do risco refere-se a descrição dos eventos que possam impactar de alguma forma os objetivos pretendidos.

Esta etapa é fundamental, pois vai subsidiar a elaboração das ações necessárias para combater o risco, portanto, deve ser executada com o intuito de identificar o máximo de riscos possíveis.

Assim, o primeiro passo é definir qual o processo ou objetivo será o alvo do gerenciamento de risco, ou seja, o *objeto de risco*. Para isso, é importante considerar o alinhamento estratégico ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA.

O segundo passo é criar uma lista de riscos por meio de reuniões da área responsável pelo objetivo/processo (podendo ser convidados representantes de outras áreas que sejam afetadas ou também estejam envolvidas), fazendo uso preferencialmente da técnica *brainstorming*. Para facilitar a condução, o *brainstorming* deve ser orientado a responder as seguintes perguntas:

- a) Quais eventos podem EVITAR o atingimento do objetivo/processo?
- b) Quais eventos podem ATRASAR o atingimento do objetivo/processo?
- c) Quais eventos podem PREJUDICAR o atingimento do objetivo/processo?

Assim, para encontrar o maior número de riscos possíveis, recomenda-se ser considerado todo o contexto que pode vir a causar algum impacto no objeto de gestão de riscos selecionado, por meio de uma reflexão sobre as forças e fraquezas do ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Deste modo, além dos instrumentos de planejamento utilizados pela UFPA (como PDI, Planos de Desenvolvimento de Unidades, Plano de Gestão Orçamentária), também devem ser consideradas por ocasião da identificação dos riscos as legislações pertinentes aplicáveis, a conduta diária dos servidores, a existência ou previsão de crises econômicas, Procedimentos Operacionais Padrão disponíveis, fluxogramas, Plano de Gestão de Riscos do ciclo anterior, experiência de problemas anteriores, projeção de cenários otimistas, pessimistas e mais prováveis, etc.

Neste passo, é importante considerar a realidade do ambiente em que se busca o objetivo ou execução do processo, ou seja, em como realmente os processos são executados na prática (e não pensando teoricamente em como os processos *deviriam* ser executados), independentemente da efetividade ou fragilidade dos controles e procedimentos existentes.

O terceiro passo é relacionar as causas e consequências para cada risco encontrado. Para facilitar a diferenciação entre risco, causa e consequência, poderá ser utilizada a sintaxe descrita no Quadro 9.

Quadro 9 - Sintaxe para diferenciação entre risco, causa e consequência.

Devido a <causa>, poderá acontecer o <risco>, o que poderá levar a <consequência> impactando no <objetivo/processo>.

- a) Exemplo 1: Devido a <erro no registro de período de férias dos servidores>, poderá acontecer o <não pagamento de vantagens devidas>, o que poderá levar ao <enriquecimento ilícito do erário> impactando na <folha de pagamento de pessoal>.
- b) Exemplo 2: Devido a <falta de padronização de requisitos para contratações com objetos semelhantes>, poderá acontecer de o <termo de referência conter requisitos inadequados>, o que poderá levar a <dificuldade em escolher a proposta mais vantajosa; desperdício de recursos públicos> impactando no <processo de contratações públicas>.

c) Exemplo 3: Devido a <falha no cálculo e especificação de vigas de sustentação>, poderá acontecer a <queda de parte da estrutura da obra>, o que poderá levar ao <atraso no cronograma da obra; dano físico irreparável em trabalhadores> impactando na <construção do prédio>.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2017b) e TRT8 (2015).

Na etapa de identificação deve-se buscar a participação de pessoas que conheçam bem o objeto da gestão de riscos, isto poderá incluir colaboradores de setores e unidades distintos se for necessário.

Outras técnicas poderão ser utilizadas para a identificação dos riscos, como *brainwriting*, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas, análise *bow-tie*, fluxogramas, inspeções e auditorias, *checklist* etc.

5.2.5.2 Etapa de Avaliação do Risco

COMO FAZER?

Mensurar probabilidade e impacto > Calcular o nível dos riscos > Priorizar os riscos a serem tratados.

A avaliação do risco refere-se a escolha de quais riscos terão suas respostas priorizadas, com base nos níveis de risco.

O primeiro passo é mensurar a probabilidade e impacto de o risco ocorrer, considerando inclusive se os controles existentes funcionam bem ou não. Essa avaliação deve ser feita em relação ao objeto de gestão de risco escolhido. Assim, caso seja definido, por exemplo, realizar a gestão de riscos do processo de requisição de diárias e passagens, deve-se avaliar os impactos do risco neste processo específico, e não em relação aos processos da UFPA como um todo. Para isso, deve-se utilizar as escalas de probabilidades e impacto, com suas respectivas cores, conforme Quadro 10 e Quadro 11.

Quadro 10 - Escala de probabilidade para avaliação de risco na UFPA.

ESCALA DE PROBABILIDADE		
PROBABILIDADE	PESO	DESCRIÇÃO
Muito Baixa	1	Em situações excepcionais o evento poderá até ocorrer, mas não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência, portanto, é improvável que aconteça.
Baixa	2	O histórico conhecido aponta para baixa frequência, podendo o evento ocorrer de forma inesperada ou casual.
Média	5	Repete-se com frequência razoável ou há indícios que possa ocorrer de alguma forma.
Alta	8	Repete-se com elevada frequência ou sua ocorrência é até esperada pois os indícios apontam essa possibilidade.
Muito Alta	10	Os indícios indicam claramente que o evento ocorrerá, portanto é praticamente certo.

Fonte: Adaptado de Brasil (2018a) e (2018i).

Quadro 11 - Escala de impacto para avaliação de risco na UFPA.

ESCALA DE IMPACTO		
IMPACTO	PESO	DESCRIÇÃO
Muito Baixo	1	Não altera o alcance do objetivo.
Baixo	2	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do atingimento do objetivo.
Médio	5	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo, porém recuperável.
Alto	8	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo, sendo de difícil reversão.
Muito Alto	10	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo, de forma irreversível.

Fonte: Adaptado de Brasil (2018a) e (2018i).

O segundo passo é encontrar o nível do risco por meio da multiplicação entre a probabilidade e o impacto, a fim de saber sua importância em relação ao objetivo escolhido. De acordo com o nível encontrado, o risco receberá a classificação conforme o Quadro 12.

Quadro 12 - Níveis de Riscos na UFPA.

CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DO RISCO	
RISCO	ESCALA
RB (Risco Baixo)	0 – 9
RM (Risco Médio)	10 – 39
RA (Risco Alto)	40 – 79
RE (Risco Extremo)	80 - 100

Fonte: Adaptado de Brasil (2018a).

Deste modo, as informações sobre os níveis de risco comporão uma matriz de riscos com a apresentação na forma de mapa de calor, onde os riscos identificados serão distribuídos de acordo com seu grau de periculosidade nas faixas de cores associadas, demonstrando o perfil de risco da unidade. A matriz de risco permitirá ao gestor visualizar mais claramente o portfólio dos riscos envolvidos no atingimento dos objetivos ou execução dos processos. O Quadro 13 apresenta o esquema da matriz de riscos na UFPA.

Quadro 13 - Matriz de Riscos na UFPA.

MATRIZ DE RISCO						
Impacto	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
		Probabilidade				

Fonte: Brasil (2018a).

O terceiro passo consiste na comparação do nível de risco encontrado com o apetite a riscos definido pela UFPA, a fim de selecionar quais riscos serão priorizados para a etapa seguinte, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Priorização do risco na UFPA.

NÍVEL DE RISCO	APETITE A RISCO	PRIORIZAÇÃO	AÇÃO
Baixo	Dentro do apetite a risco.	Os riscos baixo e médio estão dentro do apetite a riscos da UFPA, portanto, não precisam ser priorizados para tratamento, devendo ser apenas monitorados para que não evoluam para um patamar acima do apetite da Instituição.	Monitorar o nível do risco.
Médio			
Limite de apetite a risco			
Alto	Fora do apetite a risco.	Os riscos alto e extremo <i>deverão</i> ser priorizados para tratamento, pois estão fora do limite de apetite tolerado pela Instituição.	Elaborar ação de tratamento para o risco.
Extremo			

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Brasil (2018a).

Assim, de acordo com o apetite a risco definido pela UFPA, são tolerados apenas os riscos classificados como de nível baixo e médio, devendo ser monitorados. Por outro lado, os riscos que possuem *nível alto ou nível extremo serão os priorizados para tratamento*, simbolizados pelas cores vermelha e laranja na Matriz de Risco.

5.2.5.3 Etapa de Tratamento do Risco

<p>COMO FAZER?</p> <p>Classificar tipo e natureza do risco > Descrever o tratamento > Implementar o tratamento.</p>

O tratamento do risco consiste na principal etapa do gerenciamento de riscos corporativos na UFPA, visto que corresponde às ações propostas e que devem ser

implementadas para combater o risco e aumentar a garantia de atingir os objetivos pretendidos, ou seja, visa reduzir o nível de risco para um patamar dentro do apetite da Instituição.

Assim, nesta etapa os riscos que ficaram acima do apetite da UFPA (risco alto e risco extremo) deverão receber ações corretivas para que voltem a níveis dentro do limite de exposição aceitável (médio e baixo).

O primeiro passo é classificar os riscos encontrados na etapa de identificação dos riscos quanto ao seu tipo e sua natureza, conforme Quadro 15 e Quadro 16.

Quadro 15 - Tipos de Risco na UFPA

TIPO DE RISCO	DESCRIÇÃO
Imagem	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade da UFPA em cumprir sua missão institucional.
Integridade	Eventos causados por falta de honestidade e/ou desvios éticos, que podem gerar fraudes, corrupção ou irregularidades que comprometam os objetivos da UFPA.
Legal	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UFPA
Operacional	Eventos que podem comprometer as atividades da UFPA, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

Fonte: elaboração própria, adaptado de Brasil (2017b), (2018a) e (2019d).

Quadro 16 - Natureza do Risco na UFPA.

NATUREZA DO RISCO	DESCRIÇÃO
Orçamentário/ Financeiro	Eventos que podem comprometer a capacidade do UFPA de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Fonte: elaboração própria, adaptado de Brasil (2016).

Esta etapa é necessária para facilitar a elaboração consolidada de relatórios de risco com base em características comuns, facilitando o gerenciamento dos mesmos e a comparação ao longo do tempo (até mesmo com outras organizações).

O segundo passo consiste em descrever as atividades e controles que deverão ser implementados ou aperfeiçoados para efetivamente tratar os riscos, indicando seus respectivos prazos de conclusão.

Assim, é importante que primeiramente se avalie a possibilidade de melhorar ou extinguir os controles existentes para só então propor novos controles, ou seja, avaliar na prática como os controles já existentes estão operando.

É preferencial que as ações de controle propostas visem combater as causas dos riscos (ações preventivas), reduzindo ao máximo a probabilidade de sua ocorrência. Porém, deve-se pensar também em como sanar as consequências caso o evento de risco aconteça (ações de contingência), a fim de reduzir ao máximo qualquer impacto negativo para o objeto da gestão de risco.

Algumas formas sugeridas para o tratamento de riscos são: *checklist*, formulários, manuais de orientação, definição formal de rotinas internas, qualificação adequada dos colaboradores, compartilhamento do risco por meio de terceirização, apólice de seguro, encerramento do processo organizacional ou abandono do objetivo, redesenho de processos, realocação de pessoas, realização de ações de capacitação, desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de tecnologia da informação, adequação da estrutura organizacional, etc.

Na proposição dos controles e ações de tratamento do risco deve ser respeitada a seguinte boa prática: o custo do controle não será superior ao benefício esperado, sendo adotada a solução mais simples, econômica, eficiente, eficaz e efetiva possível.

Uma solução simples é aquela mais fácil e rápida de ser executada, a um menor custo possível. Assim, quando envolver um custo, a solução deve ser econômica por meio da aquisição de insumos dentro da quantidade e qualidade adequadas, no prazo, momento e lugar certos, mantendo o custo mais baixo possível.

A solução eficiente significa consumir o mínimo de recursos para alcançar o resultado pretendido. A solução eficaz representa atingir os objetivos e metas de acordo com o estabelecido no planejamento das ações. Enquanto que a efetividade da solução é o requisito fundamental porque representa o alcance do resultado pretendido a médio e longo prazo, produzindo impacto positivo e resultando no cumprimento dos objetivos da organização.

O terceiro passo representa a execução na prática das ações de tratamento de risco planejadas nesta etapa, ou seja, é a efetiva implementação dos controles. Cabe ressaltar que a responsabilidade pela definição e promoção da implementação do tratamento dos riscos é atribuída à 1ª linha de defesa, ou seja, a unidade responsável pelo risco.

Para auxiliar na implementação das ações de controle propostas na etapa de tratamento dos riscos, sugere-se responder as perguntas do Quadro 17.

Quadro 17 - Planejamento da implementação das ações de controle.

O QUE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	SITUAÇÃO?
Descrever a ação de controle proposta. Exemplo: Implementar sistema de controle de chamados de manutenção predial.	Indicar o responsável direto que executará a ação. É preferencial que o responsável seja indicado nominalmente, para facilitar o monitoramento. Exemplo: nome do servidor; nome do cargo ou função; unidade ou subunidade.	Informar quando a ação deve ser executada. Sugere-se indicar datas ou períodos específicos para facilitar o monitoramento. Exemplo: dia/mês/ano; diariamente; trimestralmente.	Informar a previsão de custo envolvida na implementação do controle. Exemplo: R\$ 100,00	Registrar o andamento das ações ou qualquer outra observação considerada importante para a implementação do controle. Exemplo: Aguardando resposta do setor de informática.

Fonte: elaboração própria.

5.2.5.4 Etapa de Comunicação e Monitoramento dos Riscos

<p>COMO FAZER?</p> <p>Informar às partes interessadas e</p> <p>Acompanhar os resultados da gestão de riscos.</p>

A comunicação e monitoramento devem ocorrer durante *todo o processo* de gerenciamento de riscos. Assim, a gestão de riscos na UFPA deverá produzir informações relevantes para a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). E o monitoramento contínuo da gestão de riscos deve objetivar a melhoria da própria gestão de riscos, bem como a manutenção dos níveis de riscos dentro do apetite da UFPA.

A comunicação significa fornecer informações sobre o risco e seu tratamento para todos os atores que possam influenciar ou ser influenciado por esse risco, permitindo tanto que a alta administração da UFPA conheça os riscos de todas as suas unidades organizacionais, quanto os servidores tenham ciência dos principais riscos que afetam a Instituição.

As unidades da UFPA devem encaminhar seus planos de gestão de riscos para a Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST).

A DIGEST produzirá um boletim periodicamente com o resultado do acompanhamento dos planos de gestão de riscos das unidades, que será enviado ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Eventualmente, o CGRC, a DIGEST e a Auditoria Interna poderão solicitar relatórios com as informações referentes aos planos de gestão de riscos de qualquer unidade da UFPA.

Nos casos dos riscos de um objetivo ou processo que envolva diferentes unidades, é importante que esses riscos sejam conhecidos igualmente por todos os que trabalham no objetivo ou processo. Portanto, os planos de gestão de riscos devem ser divulgados internamente nas unidades.

O monitoramento corresponde ao acompanhamento e verificação contínuos do desempenho da gestão de riscos, ocorrendo em duas dimensões:

- a) O funcionamento da política de gestão de riscos da UFPA: a cargo da alta administração da UFPA, do CGRC, da DIGEST e da Auditoria Interna;
- b) A implementação e os resultados do tratamento dos riscos: a cargo dos dirigentes das unidades, configurados como os responsáveis diretos, e a cargo dos servidores responsáveis pela execução dos processos de trabalho.

Assim, o monitoramento do *processo de gestão de riscos* na UFPA deverá ser realizado principalmente pela unidade responsável pelo processo organizacional/objetivo, com o intuito de:

- a) garantir que os controles implementados reduzam o nível dos riscos e que isso seja feito com o mínimo de recursos possível;
- b) detectar mudanças que possam requerer a revisão dessas controles; e
- c) identificar novos riscos.

Os riscos-chave identificados serão monitorados com apoio direto da DIGEST em conjunto com os dirigentes das unidades, e acompanhados pelo CGRC.

A fim de medir o desempenho da gestão de riscos, poderão ser utilizados os indicadores representados pelas fórmulas de cálculo a seguir:

a) Indicador de mapeamento de riscos-chave:

$$\frac{\textit{Quantidade de processos prioritários com Plano de Gestão de Riscos elaborados}}{\textit{Quantidade de processos prioritários da UFPA}} \times 100$$

b) Indicador de tratamento do risco:

$$\frac{\textit{Quantidade de riscos priorizados com ação de tratamento implementada}}{\textit{Quantidade total de riscos priorizados para tratamento}} \times 100$$

c) Indicador de ocorrência dos riscos identificados:

$$\frac{\textit{Quantidade total de riscos ocorridos (materializados)}}{\textit{Quantidade total de riscos identificados}} \times 100$$

Os planos de gestão de riscos elaborados deverão ser considerados na execução dos ciclos posteriores de gestão de riscos. Assim, os riscos encontrados no primeiro ciclo farão parte da etapa de identificação no ciclo seguinte, e assim sucessivamente. Deste modo, os riscos identificados em ciclos anteriores serão considerados como riscos residuais.

As etapas de tratamento e monitoramento e comunicação deverão ser contínuas, enquanto que as etapas de identificação e a avaliação dos riscos deverão ser realizadas pelo menos *anualmente* na UFPA.

5.2.6 Modelo de Plano de Gestão de Riscos



UNIDADE

ESCALA DE PROBABILIDADE		
PROBABILIDADE	PESO	DESCRIÇÃO
Muito Baixa	1	Eventos esporádicos e o evento poderá até ocorrer, mas não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência, portanto, é improvável que aconteça.
Baixa	2	O histórico conhecido aponta para baixa frequência, podendo o evento ocorrer de forma esporádica ou casual.
Média	5	Repete-se com frequência esporádica ou há indícios que possam ocorrer de alguma forma.
Alta	8	Repete-se com frequência esporádica ou sua ocorrência é até esperada pois os indícios apontam essa possibilidade.
Muito Alta	10	Os indícios indicam claramente que o evento ocorrerá, portanto, é praticamente certo.

ESCALA DE IMPACTO		
IMPACTO	PESO	DESCRIÇÃO
Muito Baixo	1	Não atinge o alcance do objetivo.
Baixo	2	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance de outra parte do atingimento do objetivo.
Médio	5	Compromete consideravelmente o alcance do objetivo, porém recuperável.
Alto	8	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo, sendo de difícil reversão.
Muito Alto	10	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo, de forma irreversível.

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	
RISCO	ESCALA
RB (Risco Baixo)	0 - 9
RM (Risco Médio)	10 - 39
RA (Risco Alto)	40 - 79
RE (Risco Extremo)	80 - 100

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO						AVALIAÇÃO DO RISCO						TRATAMENTO DO RISCO						COMUNICAÇÃO E TRATAMENTO DO RISCO		
Objeto analisado	Subunidade responsável	Objetivo Estratégico	Risco	Causa(s)	Consequência(s)	Probabilidade (P)		Impacto (I)		Nível de Risco (P X I)		Apetite ao Risco	Tipos de Riscos				Natureza do Risco	Ação de Tratamento		Informar o comportamento do nível do risco
						Análise	Peso	Análise	Peso	Classificação	Peso		Imagem	Legal	Operacional	Integridade	Orçamentário / Financeiro	Descrição	Prazo	

Fonte: elaborado em conjunto pela autora e por Hudson Alexandre Souza de Melo.

5.2.6.1 Instruções de preenchimento

O modelo de Plano de Gestão de Riscos é o instrumento de apoio à aplicação da metodologia de gestão de riscos organizacionais da UFPA e está baseado no uso do software Excel.

Na planilha deverão ser registradas as etapas do processo de gestão de riscos de acordo com a metodologia da Instituição, por meio do preenchimentos dos seguintes campos:

Ciclo - informar o ano em que está sendo executado o ciclo de gestão de riscos.

Unidade - informar a Unidade da UFPA responsável pelo risco.

Identificação do risco - deve seguir o passo a passo da etapa de identificação do risco descrita na metodologia de gestão de riscos da UFPA:

a) Objeto analisado: informar onde será aplicada a gestão de riscos. No caso de riscos diferentes associados a um mesmo objeto de risco, a descrição do objeto será padrão, a fim de permitir o uso de filtros de seleção.

b) Subunidade responsável: informar a subunidade que está executando o processo de gestão de riscos.

c) Objetivo estratégico: informar o objetivo estratégico da UFPA diretamente beneficiado com a gestão do risco.

d) Risco: descrever o risco associado ao objeto de risco analisado. Deverá ser preenchido um risco por célula do Excel.

e) Causa: descrever na mesma célula os eventos que podem ocasionar a ocorrência do risco.

f) Consequência: descrever na mesma célula as consequências que a ocorrência do risco pode gerar no objeto de risco analisado.

Avaliação do risco - deve seguir o passo a passo da etapa de avaliação do risco descrito na metodologia:

a) Probabilidade (P) e Impacto (I)

Análise: estimar de acordo com as escalas adotadas pela metodologia de gestão de risco da UFPA, que podem ser consultadas na parte superior da planilha.

Peso: informar o peso associado a análise realizada.

b) Nível de Risco (P x I)

Classificação: de acordo com o resultado da multiplicação entre o peso da probabilidade e impacto, enquadrar o risco de acordo com a Matriz de Classificação do Risco, que pode ser consultada na parte superior da planilha.

Peso: informar o resultado da multiplicação entre o peso da probabilidade e impacto.

c) **Apetite ao Risco:** informar se o risco está dentro ou fora do apetite a risco da UFPA.

Tratamento do Risco - deve seguir o passo a passo da etapa de tratamento de risco descrito na metodologia:

d) **Tipos de Risco:** marcar o enquadramento dos riscos de acordo com os tipos de riscos adotados pela UFPA em sua metodologia.

e) **Natureza do Risco:** informar se o risco compromete a capacidade orçamentária/financeira da UFPA ou se não compromete esse aspecto.

f) **Ação de Tratamento**

Descrição: descrever o controle a ser implementado.

Prazo: informar o prazo de implementação do controle.

Comunicação e Tratamento - deve seguir as orientações da etapa de comunicação e tratamento do risco descritas na metodologia:

a) **Informar o comportamento do nível do risco:** relatar o comportamento do risco residual quanto ao apetite a risco da UFPA, justificando os casos de ocorrência do risco e a efetividade das ações de tratamento.

5.2.7 Glossário

Este tópico apresenta a definição dos principais termos utilizados na Metodologia de Gestão de Riscos da UFPA.

Apetite a risco: escolha do nível de risco em que a UFPA aceita conviver com os riscos apenas monitorando-o.

Brainstorming: reunião de pessoas conhecedoras para identificar informações sobre um tema previamente estabelecido, por meio da proposição sucessiva de ideias pelos participantes.

Causa: elemento que tem potencial de dar origem ao risco. É uma fonte de risco.

Controle: qualquer medida (regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências, trâmites de documentos, informações, entre outros) aplicada no âmbito da UFPA, para tratar riscos e aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos.

Evento: um ou mais incidentes ou ocorrências, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer.

Gestão de Risco: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pelo Reitor da UFPA para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

Impacto: resultado de um evento que pode afetar o alcance do objetivo.

Nível de Risco: grau de importância do risco em relação ao objeto da gestão de risco, medido em função do impacto e probabilidade de ocorrência.

Objetivo: situação que se deseja alcançar.

Objeto de risco: qualquer processo ou objetivo que será o alvo da gestão de riscos.

Probabilidade: chance de algo acontecer.

Processo: conjunto de atividades executadas para alcançar um ou mais resultados na UFPA.

Risco residual: riscos priorizados para tratamento no ciclo de gestão de riscos anterior.

Risco: evento com possibilidade de impactar negativamente no objetivo.

Risco-chave: são riscos oriundos dos processos críticos (prioritários) da UFPA e que, em função do impacto potencial, devem ser conhecidos pela alta administração.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de riscos é uma boa prática que contribui para a melhoria do sistema de governança das instituições, tanto públicas quanto privadas. Percebeu-se que a gestão de riscos tem seu principal benefício relacionado a uma mudança de cultura nas organizações, principalmente no âmbito público, visto que preconiza uma atitude mais proativa durante o processo de decisão ao se considerarem os riscos associados ao atingimento dos objetivos. Assim, a gestão de riscos vai ao encontro do que se espera de uma administração pública de qualidade: eficiência no uso dos recursos e eficácia no atingimento de sua missão.

Ao longo do tempo várias metodologias gerais de gestão de riscos foram elaboradas, sendo as principais delas o COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos, a ISO 31000 e a publicação do Tesouro Britânico Orange Book. Também chamadas de *frameworks*, essas publicações apresentam diversas diretrizes sobre como implantar a gestão de riscos e convergem em diversos pontos. Um deles é que a gestão de riscos deve ser feita sob medida para cada organização, visto que os objetivos organizacionais também são diferentes.

O setor público brasileiro federal incorporou essas boas práticas, que hoje são regulamentadas por meio da Instrução Normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016 e do Decreto 9.203/2017, fornecendo orientações também de caráter geral sobre a gestão de riscos, além de governança e controles internos. Com base nessas normas e *frameworks* citados, diversos órgãos criaram suas metodologias para a implementação dessa boa prática, porém adaptados para a sua realidade muitas vezes relacionados a um contexto de auditoria, como o TCU e CGU, ou planejamento de políticas públicas, como o MP.

Inserida neste cenário, apresenta-se à UFPA a oportunidade de implementar na prática sua Política de Gestão de Riscos por meio da proposta de metodologia de gestão de riscos produzida como resultado desta pesquisa. Assim, procurou-se desenvolver uma metodologia que fosse simples e objetiva a fim de facilitar ao máximo a aplicação das etapas do processo de gerenciamento de riscos, bem como alinhá-la ao seu modelo de planejamento atual.

Deste modo, esta metodologia procurou apresentar os conceitos em uma linguagem de fácil entendimento e reduziu de sete para quatro a quantidade de etapas do processo de gerenciamento de riscos, por meio de uma abordagem com orientação mais intuitiva que permitisse ao usuário executar um passo a passo mais natural.

Assim, entendeu-se que a abordagem utilizada por outras metodologias para questões como a avaliação da eficácia dos controles e a diferenciação entre risco inerente e residual,

poderia trazer certo grau de complexidade na aplicação da gestão de riscos e resistência dos usuários.

Considerando que a Instituição ainda se encontra em um estágio de maturidade inicial nas práticas de gestão de risco, optou-se por inserir a avaliação da eficácia dos controles em formato de orientação em um dos passos da etapa de tratamento, a fim de aprimorar ou criar novos controles para os riscos priorizados.

Assim, não foi preciso trabalhar diretamente a classificação em risco inerente e residual, sendo considerados riscos inerentes aqueles descritos na etapa de identificação, onde não foram aplicados quaisquer controles, e riscos residuais aqueles após a aplicação dos controles da etapa de tratamento de risco.

Desse modo, mesmo com a redução do número de etapas, foram contemplados todos os resultados esperados pelas etapas inicialmente descritas na Política de Gestão de Riscos da UFPA e na IN 01/2016.

Além disso, adotou-se um apetite a riscos que priorizasse o tratamento dos riscos classificados como mais importantes em relação aos objetivos, no intuito de canalizar as ações de controle para as situações mais relevantes e otimizar o uso de recursos.

A metodologia apresentou diversos exemplos para facilitar o entendimento dos usuários na execução das etapas do processo de gestão de riscos e se preocupou em utilizar uma apresentação visual agradável com o uso de cores e figuras que também colaborassem para a fixação do conteúdo e aplicação do método. Além disso, disponibilizou um modelo de planilha chamado Plano de Gestão de Riscos para documentar todo o processo.

Deste modo, a metodologia de gestão de riscos criada será submetida ao Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFPA para fins de análise e aprovação e espera-se que contribua para facilitar e aprimorar a gestão e a governança, conferindo maior segurança na tomada de decisão por parte dos colaboradores e razoável certeza na realização de sua missão Institucional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 31000**: gestão de riscos: princípios. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 31000**: gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **Perguntas Frequentes**. Rio de Janeiro, 2014c. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/informacao/duvidas-frequentes>. Acesso em: 28 mar. 2019.

ABRIL - Abril Mídia S.A. MEC estuda mudar distribuição de recursos para universidades federais. **Revista Exame**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/mec-estuda-mudar-distribuicao-de-recursos-para-universidades-federais/>. Acesso em: 24 set.2019.

ABRIL - Abril Mídia S.A. 36 universidades do Brasil entraram no maior ranking educacional do mundo. **Revista Exame - Carreira - Você S/A**, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/36-universidades-do-brasil-entraram-no-maior-ranking-educacional-do-mundo/>. Acesso em: 24 set. 2019.

ALMEIDA, Antonio Jones Bezerra de. **Metodologia para suporte ao planejamento estratégico em IFES com base no risco, consenso, BSC e princípios de Governança**. Orientador: Alberto Sampaio Lima. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2018.

ALONSO, Vera Lucia Chaves; FIORINI, Filipe Antônio; ALONSO JUNIOR, Nelson. **Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações**. Artigo Administração Estratégica. 2016. XII SEGeT -Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco - AEDB. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

AON - Aon Plc. **Pesquisa global de gerenciamento de riscos**: sumário executivo. Aon Brasil: 2017. Disponível em: <http://aonbrasil.com/pesquisa-global-riscos-2017>. Acesso em: 01 abr. 2019.

ARAÚJO, Manuel S.; GRASAS, Álex; LLOP, Rubén; ROSÉS, Lluís; VAN PAASSEN, Jacqueline. **O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA**. Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCAP). Portugal, N.º, pp. 007-033, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/12964>. Acesso em: 1 abr. 2019.

AVEN, Terje; RENN, Ortwin. **Risk management and governance**: concepts, guidelines and applications. London: Springer Heidelberg Dordrecht, 2010. 276 p. (Risk, Governance 153 and Society. v. 16. ISBN 978-3-642-13925-3. Disponível em: <https://www.springer.com/gp/book/9783642139253>. Acesso em: 23 mar. 2019.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de riscos no setor público: controle estratégico para um processo decisório eficiente. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, ano MMXIII, v. 1, 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/gestao-de-riscos-no-setor-publico-controle-estrategico-para-um-processo-decisorio-eficiente>. Acesso em: 28 mar. 2019.

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza et. al. **ForRisco**: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. Brasília, DF: Editora Evobiz, 2018. Disponível em: http://www.forrisko.org/Livro_ForRisco.pdf. Acesso em: 10 jan. 2019.

BERNARDINELLI, Mario Luiz; BRACALENTE, Fernando; DINOFRE, Marcelo; PEREIRA, Eduardo Martins. **COSO - The committee of sponsoring organizations of the treadway commission**. Disponível em: http://www.fonai-mec.com.br/uploads/documentos/arq_1371678360.pdf. Acesso em: 28 mar. 2019.

BITENCOURT NETO, Eurico. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, v.4, n.1, p. 207-225, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/rinc/article/view/49773/31680>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRANCHI, Tânia Machado; CARRASCO, Claudio da Silva. A influência do mundo VUCA na contabilidade e nos modelos de negócios no Brasil. **BJD - Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 5, n. 1, p. 309-322, jan. 2019. Disponível em: <http://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/919/797>. Acesso em: 1 mar.2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento – MP, Desenvolvimento e Gestão. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos**: versão V1.0 final. Brasília, DF, 2013. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf. Acesso em: 17 fev. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/home/>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Acórdão, Relatório e Voto Governança Pública. **ACÓRDÃO Nº 1273/2015 – TCU – Plenário**. TC 020.830/2014-9. Relatório de Levantamento. Governança Pública em Âmbito Nacional. Análise Sistêmica das Oportunidades de Melhoria Constatadas. Atuação Conjunta dos Tribunais de Contas do Brasil. Recomendações aos Órgãos Governantes Superiores. Relator Ministro Augusto Nardes. Brasília, 2015a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2014/resultados.htm>. Acesso em: 18 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Informativo gestão de riscos**. Gestão de riscos levantamento de governança pública. Brasília, DF, 2015b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2014/resultados.htm>. Acesso em: 18 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **ACÓRDÃO 1679/2015 – Plenário**. TC 022.392/2014-9. Fiscalização de Orientação Centralizada (Foc). Governança e Gestão das Aquisições. UFPA. Deficiências de Governança e Gestão. Deficiências ou Ausência de Mecanismos, Instrumentos e Práticas Relacionadas ao Tema. Recomendações. Determinações. Ciência. Relator Augusto Sherman Cavalcanti. Brasília, 2015c. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1679%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522%2520ENTIDADE%253A%2522UNIVERSIDADE%2520FEDERAL%2520DO%2520PAR%25C3%2581%2522/DTREL EVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=98bdd8f0-522f-11e9-abb3-c79390ad2ec9. Acesso em: 29 mar. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União - MP/CGU. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf. Acesso em: 16 ago. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 18 ago. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília, DF, 2017b. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc/view>. Acesso em: 16 fev. 2019.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU. **Metodologia de gestão de riscos**. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Acompanhamento de Governança Pública Organizacional 2018 (Sumário Executivo)**. Brasília, DF, 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>. Acesso em: 15 dez. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília, DF 2018c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/>. Acesso em: 15 out. 2018.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada - IPEA. **Boletim de Análise Político-Institucional**. Brasília, DF n. 19, 2018d. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34491&Itemid=6. Acesso em: 22 jan. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Auditoria operacional exposição da administração pública federal a fraude e corrupção**. Ficha Síntese. Brasília, DF, 2018e. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D6/55/61/40/5D0476101270AF66E18818A8/Ficha%20-%20Exposicao%20fraude%20e%20corrupcao-3_WEB.PDF. Acesso em: 1 abr. 2019.

BRASIL. Casa Civil. **Cartilha de avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise ex ante. Brasília, DF, 2018e. Disponível em: <http://www.casacivil.gov.br/orgaos-vinculados/comite-interno-de-governanca-da-casa-civil/cartilha-avaliacao-de-politicas-publicas-guia-pratico-de-analise-ex-ante>; Acesso em: 17 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Relatório individual da autoavaliação**: Universidade Federal do Pará idBase=166. Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018 (Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário). Brasília, DF, 24 nov. 2018. Versão 1. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>. Acesso em: 15 jan. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **ACÓRDÃO Nº 2699/2018 – TCU – Plenário**. TC 015.268/2018-7. Relatório de Acompanhamento. Análise da Capacidade de Governança e Gestão em 526 Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal. Apuração dos Índices de Governança e Gestão em 2018. Divulgação de Informações. Arquivamento. Relator Ministro Bruno Dantas. Brasília, DF, 2018g. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>. Acesso em: 30 mar. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Relatório individual da autoavaliação, segundo dados obtidos no Levantamento do Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG2018)**: Universidade Federal do Pará idBase=166. (ACÓRDÃO Nº 2604/2018 – TCU – Plenário). Auditoria Exposição da Administração Pública Federal a Fraude e Corrupção. Brasília, DF, 2018h. Disponível em: <https://meapffc.apps.tcu.gov.br/relatorios/166.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Brasília, 2018i. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF8080816364D79801641D7B3C7B355A>. Acesso em: 9 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Gestão de riscos**: histórico. 2019a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/historico.htm>. Acesso em: 16 fev. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Modelos de referência de gestão corporativa de riscos**. 2019b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Acesso em: 19 fev. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Fragilidade de controles x poder econômico**. Brasília, DF, 2019c. Disponível em: <https://meapffc.apps.tcu.gov.br/>. Acesso em: 22 set. 2019.

BRASIL. CGU - Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 57, de 04 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília, DF, 2019d. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797. Acesso em: 21 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União –TCU. **FAQ 2018 (alterado conforme Acórdão 976-2019-P)**. Perguntas Frequentes (FAQ) sobre o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2018. Brasília, DF, versão 5. 2019e. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>. Acesso em: 24 set. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Gestão de riscos**: ações de controle realizadas. Brasília, DF, 2019f. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/levantamentos.htm>. Acesso em: 24 set. 2019.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Inteligência em riscos**: gestão integrada em riscos corporativos. São Paulo: Sicurezza, 2016.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **COSO II (ERM) se adapta ao mundo VICA**: mudando seu Framework para o nível estratégico. LinkedIn, 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/coso-ii-erm-se-adapta-ao-mundo-vica-mudando-seu-para-brasiliano>. Acesso em: 16 fev. 2019.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada: sumário executivo e estrutura. [s.l.]: Coso, 2007, 141p. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2019.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: Integrado com Estratégia e Performance – Sumário Executivo. [s.l.]: Coso, 2017, 16 p. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/43769/1517856415Coso_Portugues_17.pdf. Acesso em: 7 fev. 2019.

COSTA, Francilene Cadete. **A governança e a gestão das aquisições da Universidade Federal do Pará**: caminhos para uma reestruturação. Orientadora: Ponciana Freire de Aguiar. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pará. Belém, 2017.

ESTADÃO MINAS. **MEC avisa que verba de universidades vai seguir ranking**: veja posição das mineiras. Minas Gerais, 2019. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2019/09/02/internas_educacao,1081719/mec-da-dever-de-casa-para-universidades-terem-verba.shtml. Acesso em: 24 set. 2019.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Notícias, educação, inscreva-se no curso a distância de Gestão de Riscos no Setor Público**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/index.php/pt/noticias/inscreva-se-no-curso-a-distancia-de-gestao-de-riscos-no-setor-publico>. Acesso em: 4 set. 2019.

FERRO, Daniel dos Santos. **Gestão de riscos corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas**. Orientador: Fabio Lotti Olivia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Adaptabilidade empresarial**. São Paulo, 2017. E-book. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em: 1 abr. 2019.

FRANCO, Fernando. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf. Acesso em: 15 Ago. 2018.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. **Gestão de risco: possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior**. **Revista TCU**, Brasília, DF, v. 33, n. 93, jul./set. 2002. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/844/904>. Acesso em: 29 jul. 2018.

GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. **Argumentação e renovação institucional em Bresser Pereira: introdução à leitura de “Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública”**. **Revista Eletrônica sobre a Reforma Estado (RERE)**, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n.º. 29, mar./abr./maio, 2012. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=740>. Acesso em: 7 ago. 2018.

GUIMARÃES, Luciana Gondim de Almeida. **Modelo de análise de risco para tríade de empresas com a presença de um operador de serviços logísticos**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBCG. **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19). Disponível em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf. Acesso em: 4 de fev. 2019.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS - IIA. **Declaração de Posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles**. Jan. 2013. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2019.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO. **Our Story**. 2019. Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html>. Acesso em: 28 mar. 2019.

KOCHI, Patricia Yuri. **Oportunidade de aplicação de matriz de riscos no planejamento de auditorias na secretaria federal de controle interno (SFC)**. Artigo (Especialização em Auditoria e Controle Governamental) - Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CyK5BLWkZt8J:https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/oportunidade-de-aplicacao-de-matriz-de-riscos-no-planejamento-de-auditorias-na-secretaria-federal-de-controle-interno-sfc8A81881F6364D8370163CFFC8FF24163.htm+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 22 mar. 2019.

KOMATSU, Suely. **Sistematização bormativa e tipologia preliminar de organizações federais**. Inovação na Gestão Pública Cooperação Brasil – Espanha. Brasília, DF. Editora IABS, 2012. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/vol_2_sistematizacao_normativa_tipologia_organizaces_federais.pdf. Acesso em: 8 ago. 2018.

KPMG – KPMG International Cooperative. **Maturidade do processo de gestão de riscos no Brasil - 1ª edição**. KPMG Auditores Independentes. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/07/br-pesquisa-maturidade-de-riscos-2018.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2019.

KPMG – KPMG International Cooperative. **O Brasil ainda precisa avançar muito na cultura da Gestão de Riscos: Pesquisa Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil**. 1 ed. São Paulo: KPMG Auditores Independentes, 27 jul. 2018b. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/07/o-brasil-ainda-precisa-avancar-muito-na-cultura-da-gestao-de-riscos.html>. Acesso em: 1 abr. 2019.

MACHADO, Maria José da Costa. **A gestão de riscos como ferramenta de apoio a execução do planejamento estratégico da SEFAZ-PI**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) - Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

MARTINS, Maria Oliveira. **Aplicação do Método 5W2H em uma Microempresa de Artefatos Têxteis**. Orientador: Raimundo Kennendy Vieira. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas. Amazonas, 2017.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Novas tendências da democracia: consenso e direito público na virada do século - o caso brasileiro. **Revista Eletrônica sobre a Reforma Estado (RERE), Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público**, n. 13, mar./abr./maio, 2008. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=264> . Acesso em: 17 ago. 2018.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RECCHIA, Wania Maria. **Aplicação da metodologia FMEA na gestão de risco no planejamento estratégico da UFSCar**. Orientador: Manoel Fernando Martins. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2016.

ROCA, Gabriel. Apenas 36% das empresas adotam práticas de gestão de risco, diz pesquisa. **O Estado de S. Paulo**, 4 maio. 2018. Economia & Negócios. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,apenas-36-das-empresas-adotam-praticas-de-gestao-de-risco-diz-pesquisa,70002295044>. Acesso em: 1 abr. 2019.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43_n2a04.pdf. Acesso em: 9 ago. 2018.

SILVA, Bruno José Pereira. **Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES visando a realização de auditoria baseada em risco**. Orientadora: Patrícia Borba Vilar Guimarães. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2015.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro; TAVARES FILHO, Francisco; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO - TRT8. **Anexo da portaria PRESI nº 1068/2015**: manual de gestão de riscos: guia de referência para o gerenciamento de riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. Belém, 2015. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/governanca/gestao-de-riscos>. Acesso em: 17 set. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO - TRT8.. **Portaria nº 584, de 1º de junho de 2017**. Aprova a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais, 2017. Disponível em: http://www.ufla.br/documentos/arquivos/21_584_01062017.pdf. Acesso em: 25 ago. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO - TRT8. **Portaria nº 1.499, de 19 de novembro de 2018**. Institui o Comitê Interno de Governança da Universidade Federal de Lavras (CIGOV-UFLA). Minas Gerais, 2018b. Disponível em: http://www.ufla.br/documentos/arquivos/21_1499_20112018.pdf. Acesso em: 12 set. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO - TRT8. **Relatório de Gestão do Exercício do 2018**. Minas Gerais, 2019a. Disponível em: <http://www.ufla.br/acessoainformacao/wp-content/uploads/2019/04/relatorio-gestao-2018.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO - TRT8. **Gestão de Riscos SUPLAN**. Minas Gerais, 2019b. Disponível em: <http://cigov.ufla.br/control/gestao-de-riscos>. Acesso em: 12 set. 2019.

UNITED KINGDOM. Controller Of Her Majesty's Stationery Office. Her Majesty's Treasury - Hm Treasury. **The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts**. Londres, 2004. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf. Acesso em: 20 fev. de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS- UFLA. Comitê interno de governança. **Gestão de Riscos**. Minas Gerais, 2018a. Disponível em: cigov.ufla.br/control/gestao-de-riscos. Acesso em: 12 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL - UFMS. **Relatório Integrado de Gestão 2018**. Mato Grosso do Sul, 2019a. p. 29 - 41. Disponível em: https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2019/04/Relat%C3%B3rio-Integrado-de-Gest%C3%A3o-2018_Final.pdf. Acesso em: 9 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL – UFMS. **Resolução nº 145, de 28 de dezembro de 2018**. Altera a Resolução nº 100, de 4 de setembro de 2018, que institui o Plano de Governança Institucional da UFMS. Mato Grosso do Sul, 2018. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=342150>. Acesso em: 10 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL – UFMS. **Resolução nº 61, de 30 de maio de 2019**. Aprova a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2019b. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=358454>. Acesso em: 8 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional de 2016-2025**. Pará, 2016a. Disponível em: https://portal.ufpa.br/images/docs/PDI_2016-2025.pdf. Acesso: 14 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA. **Resolução nº 1.439, de 22 de setembro de 2016**. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico Administrativos em Educação, dos Docentes ocupantes de Função Gerencial e dos Servidores em Estágio Probatório da Universidade Federal do Pará. Pará, 2016b. Disponível em: http://sege.ufpa.br/boletim_interno/downloads/resolucoes/consad/2016/1439%20Regulamenta%20Prog%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf. Acesso em: 26 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA. **Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018**. Regulamenta a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da Universidade Federal do Pará. Pará, 2018a. Disponível em: http://sege.ufpa.br/boletim_interno/downloads/resolucoes/consun/2018/778_Aprova%20a%20Pol%C3%ADtica%20de%20GEst%C3%A3o%20de%20Risos%20da%20Ufpa.pdf. Acesso em: 29 ago. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA. **Relatório de Gestão 2018**. Pará, 2019a. Disponível em: http://www.proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/dinfi/relatorio%20de%20gestao/RG_UFPA2018.pdf. Acesso em: 22 abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA. **Plano de Integridade da UFPA 2019 - 2020**. Pará, 2019b. Disponível em: <https://ascom.ufpa.br/images/Minuta%20Vers%C3%A3o%2007%20Final%20-%20PLANO%20DE%20INTEGRIDADE.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA. **Comitê de Governança, Riscos e Controles aprova o Plano de Integridade da UFPA.** Pará, 2019c. Disponível em: <https://www.portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias/9916-comite-de-governanca-riscos-e-controles-aprova-o-plano-de-integridade-da-ufpa>. Acesso em: 30 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA.** Pará, 2019d. Disponível em: http://www.proplan.ufpa.br/images/conteudo/documentos/manual_de_gestao_ufpa.pdf. Acesso em: 05 set. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA. **Anuário estatístico 2019: ano base 2018.** Pará, 2019e. Disponível em: http://www.ufpanumeros.ufpa.br/images/ufpa_em_numeros/2019/UFPA_emNumeros2019_AB2018.pdf. Acesso: 22 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN. **Resolução nº 016, de 04 de maio de 2017.** Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e cria o Comitê de Governança, Riscos e Controles. Rio Grande do Norte, 2017. Disponível em: https://ufrn.br/resources/documentos/politicas/politica_de_Gestao_de_RiscoRiscos.pdf. Acesso em: 27 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - UNIFAL. **Política de Gestão de Riscos.** Minas Gerais, 2017. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento2/wp-content/uploads/sites/53/2018/05/Pol%C3%ADtica-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos-Unifal-MG-aprovado-pelo-CGRC1-1.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. **The global risks report 2019 14th edition.** Geneva, 2019. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf. Acesso em: 1 abr. 2019.